



Escola Superior de Ciências Empresariais

**Práticas de Gestão de Recursos Humanos no
Setor Bancário: estudo de caso na Caixa Geral de
Depósitos (CGD)**

Nazaré da Viegas Francisco

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à
obtenção do grau de

**MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS
HUMANOS**

Os membros do Júri

Presidente: Célia Quintas (Prof^ª. Adjunta)

Vogal Arguente: José Rebelo dos Santos (Prof. Coordenador)

Vogal Orientador: João Pedro Cordeiro (Prof. Adjunto)

Setúbal, dezembro de 2017

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos amores da minha vida, os meus Pais, por acreditar sempre em mim e sempre deram os apoios necessários para que esse dia chegasse... E a Deus que sempre me orientou da melhor maneira...a razão do meu ser.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.” (Arthur Schopenhauer)

AGRADECIMENTOS

Aprendi que devemos ser gratos a Deus por não nos dar tudo que lhe pedimos. Agradeço todas as dificuldades que enfrentei; não fosse por elas, eu não teria saído do lugar, e ter embarcado sozinha nessa aventura deixado tudo no meu País, Família...

As facilidades nos impedem de caminhar. Mesmo as críticas, nos auxiliam muito.

Agradeço ao meu pai e minha mãe, cuja fé em mim me ensinou a ter fé em mim mesmo e em Deus. Aos meus irmãos, pela dedicação e encorajamento durante o período acadêmico.

Aos meus amigos em especial Padre Abrão esta tese não teria sido concluída sem o apoio dado.

Ao IPS, especialmente ao Prof João Cordeiro os meus renovados agradecimentos pela disponibilidade, atenção pelo esforço de sistematização principalmente no domínio científico.

Eu sei que às vezes estou bem longe do ideal ou de qualquer coisa que seja perfeito, por isso eu agradeço a você meu namorado, por gostar de mim do jeito que eu sou.

GLOSSÁRIO

AI – Acesso a Informação

ACTV – Acordo Coletivo de Trabalho Vertical

AVD – Avaliação de Desempenho

CGD – Caixa Geral de Depósitos

DAP – Direção de Acompanhamento de Particulares

DPL – Direção de Particulares de Lisboa

DPN – Direção de Particulares Norte

DPC – Direção de Particulares Centro

DPS – Direção de Particulares Sul

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

OC – Oportunidade Carreira

OF – Oportunidade de Formação

OP – Oportunidade de Participação

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

PTED – Práticas Trabalho de Elevado Desempenho

PR – Política de Remuneração

RH – Recursos Humanos

SE – Segurança Emprego

RESUMO

A gestão de recursos humanos é uma abordagem em ascensão e em constante mutação, exigindo-se às empresas capacidade de atração, motivação e retenção de recursos humanos. O presente estudo tem como objetivo analisar e refletir sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos do Setor Bancário, especificamente na Caixa Geral de Depósitos - CGD. Este trabalho visa perceber se as denominadas práticas de trabalho de elevado desempenho estão presentes na CGD; analisar a importância e impacto destas práticas nas suas várias dimensões; analisar a influência que as características sociodemográficas e profissionais dos trabalhadores têm nas práticas de trabalho de elevado desempenho. O estudo integra, ao nível teórico uma reflexão sobre a evolução da gestão de recursos humanos, a gestão estratégica de recursos humanos e as práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente as práticas de trabalho de elevado desempenho. Ao nível metodológico, para avaliar a perceção dos trabalhadores da CGD sobre as práticas de gestão de recursos humanos na organização, utilizámos o questionário aplicado e testado por Esteves (2008). O questionário foi respondido por vinte trabalhadores daquela organização. Os resultados obtidos sobre as práticas de trabalho de elevado desempenho confirmam que as mesmas estão presentes na CGD, e que esta se preocupa com a gestão de pessoas, sendo que os trabalhadores dão sobretudo importância à avaliação de desempenho, à segurança no emprego e ao acesso à informação. De uma forma geral, a Instituição utiliza todas as práticas referidas, verificando-se, no entanto, que as práticas de remuneração e as oportunidades de carreira são pouco valorizadas pela perceção dos trabalhadores.

Palavras-chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho, Setor Bancário.

ABSTRACT

Human resources management is an ascending and ever-changing approach, requiring companies to attract, motivate and retain human resources. The present study aims to evaluate the Human Resources Management Practices of the Banking Sector: a case study at Caixa Geral de Depósitos - CGD. Our aim was to understand if the denominated high performance work practices are present in the CGD; analyze the importance and impact of these practices in their various dimensions; to analyze the influence that the sociodemographic and professional characteristics of the workers have on the high performance work practices. The study includes, at the theoretical level, a reflection of the evolution of human resources management, strategic human resource management and human resource management practices, including high performance work practices. At the methodological level, we used the questionnaire applied and tested by Esteves (2008) to evaluate the CGD workers' perception of human resource management practices in the organization. The questionnaire was answered by twenty workers of that organization. The results obtained on high performance work practices confirm that they are present at CGD, and that it is concerned with people management, with the emphasis on performance assessment, job security and access to information. In general, the Institution uses all the mentioned practices, but it is verified that the remuneration practices and the career opportunities are little valued by the perception of the workers.

Keywords: Human Resource Management Practices; High Performance Work Practices; Banking Sector.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	12
I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	15
1.1 A gestão de recursos humanos	15
1.1.1 A evolução da gestão de recursos humanos	17
1.1.2 Da gestão de recursos humanos à gestão estratégica de recursos humanos.....	21
1.1.3 Práticas de gestão de recursos humanos: as práticas de trabalho de elevado desempenho.....	26
1.1.4 Gestão de recursos humanos no setor bancário	32
II. METODOLOGIA E ESTUDO EMPÍRICO	34
2 Metodologia.....	34
2.1.1. Instrumento de Investigação	37
2.1.2. Hipóteses de investigação	36
2.1.3. Tipo de investigação.....	37
2.1.4. Inquérito por questionário	37
2.1.5. Aplicação do Inquérito.....	42
2.1.6. Tratamento dos dados.....	42
2.1.7. Recolha e análise de dados documentais.....	41
2.2 Objeto de Estudo.....	42
2.3 Caracterização da caixa geral de depósitos	42
2.3.1 Missão e Valores	42
2.3.2 Estrutura organizacional.....	43
2.3.3 Principais Indicadores de Recursos Humanos na CGD.....	44
2.3.4 A estratégia organizacional da CGD	45
2.3.5 As práticas de gestão de recursos humanos na CGD	47
III. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS	50
3.1 Amostra.....	50
3.1.1 Caracterização do perfil sócio demográfico dos inquiridos	50
3.2 Caracterização das Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho	52
3.2.1 Segurança no Emprego.....	53
3.2.2 Avaliação de Desempenho	54
3.2.3 Práticas de Remuneração	54
3.2.4 Oportunidades de Carreira	55
3.2.5 Oportunidades de Formação.....	56
3.2.6 Oportunidades de Participação	56

3.2.7	Acesso à Informação	57
3.3	Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho: análise do impacto das várias variáveis que as constituem	58
3.3.1	Análise da importância e impacto das variáveis da segurança no emprego	58
3.3.2	Análise da importância e impacto das variáveis da avaliação de desempenho	60
3.3.3	Análise da importância e impacto das variáveis das práticas de remuneração	61
3.3.4	Análise da importância e impacto das variáveis das oportunidades de carreira	62
3.3.5	Análise da importância e impacto das variáveis das oportunidades de formação	62
3.3.6	Análise da importância e impacto das variáveis das oportunidades de participação	62
3.3.7	Análise da importância e impacto das variáveis do acesso à informação	63
3.3.8	Análise comparativa da importância e do impacto das variáveis das práticas de trabalho de elevado desempenho	64
3.4	Variáveis sociodemográficas e profissionais e práticas de trabalho de elevado desempenho...	65
3.4.1	Variáveis sociodemográficas e práticas de trabalho de elevado desempenho	65
3.4.2	Variáveis profissionais e práticas de trabalho de elevado desempenho	67
3.5	Discussão dos resultados	68
3.6	Verificação das hipóteses	70
CONCLUSÃO		73
BIBLIOGRAFIA		76
ANEXOS		83
Anexo 1- Estudos relativos à elaboração das questões contingentes às práticas de GRH		83
Anexo 1A – Principais resultados do trabalho de Esteves (2008)		85
Anexo 1B – Tabela síntese dos principais resultados do trabalho de Esteves (2008)		88
Anexo 2 – Questionário aplicado		90
Anexo 3 – Organograma da CGD		103
Anexo 4 – Testes de hipóteses automático SPSS		106
Anexo 4A – Tabela síntese dos principais resultados do trabalho de Monteiro (2013)		107
Anexo 4B – Tabela síntese dos principais resultados do trabalho de Mota (2014)		107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Instrumento de investigação para medir os impactos nas práticas de elevado desempenho no setor bancário. 35

Figura 2 – Valorização do Capital Humano..... 49

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Resultados da análise de dados de cada uma das dimensões.....	33
Tabela 2 - Questões incluídas na primeira seção do inquérito.....	40
Tabela 3 - Questões incluídas na segunda seção do inquérito.....	41
Tabela 4 - Questões incluídas em cada uma das dimensões do inquérito	41
Tabela 5 - Características sociodemográficas dos inquiridos.....	52
Tabela 6 - Características da situação laboral dos inquiridos.....	51
Tabela 7 - Segurança no emprego	53
Tabela 8 - Avaliação de desempenho.....	54
Tabela 9- Práticas de remuneração.....	55
Tabela 10 - Oportunidades de carreira	55
Tabela 11 - Oportunidades de formação	56
Tabela 12 - Oportunidades de participação	57
Tabela 13 - Acesso à informação	57
Tabela 14 - Medidas descritivas do impacto das variáveis da segurança no emprego.....	60
Tabela 15 - Medidas descritivas do impacto das variáveis da avaliação de desempenho.....	61
Tabela 16 - Medidas descritivas do impacto das variáveis das práticas de remuneração.	62
Tabela 17 - Medidas descritivas do impacto das variáveis das oportunidades de carreira.....	61
Tabela 18 - Medidas descritivas do impacto das variáveis das oportunidades de formação.....	62
Tabela 19 - Medidas descritivas do impacto das variáveis das oportunidades de participação. .	63
Tabela 20 - Medidas descritivas do impacto das variáveis do acesso à informação.	63
Tabela 21 - Medidas descritivas do impacto das variáveis subjacentes às práticas de trabalho de elevado desempenho.	64
Tabela 22 - Correlações de Pearson entre as dimensões das práticas de trabalho de elevado desempenho.....	64
Tabela 23 - Práticas de trabalho de elevado desempenho por sexo.	66
Tabela 24 - Práticas de trabalho de elevado desempenho por escalão etário.....	66
Tabela 25 - Práticas de trabalho de elevado desempenho por habilitações literárias.....	67
Tabela 26 - Práticas de trabalho de elevado desempenho por antiguidade.	67
Tabela 27 - Práticas de trabalho de elevado desempenho por função desempenhada.	68
Tabela 28 - Ordenação das dimensões com outros estudos.	70

INTRODUÇÃO

Toda a investigação é realizada com um propósito e, portanto, trata-se de uma ação que é realizada com um ou mais objetivos, sendo eles que indicam o porquê da investigação (Fortin, 2003). Aqui, é importante destacarmos um facto: o processo de identificação dos objetivos de investigação é um processo que exige reflexão, sendo através dele que procuramos explicitar o estudo a desenvolver, pois neles são sugeridas ideias que contribuem para a qualidade e eficácia da investigação, como também são definidas as diretrizes que orientam o próprio estudo.

Num cenário de extrema turbulência, quer social quer económica a nível mundial, urge a necessidade de adotar medidas no amago das empresas para funcionarem de forma eficaz e competitiva, sendo que as empresas precisam moldar-se não só ao meio ambiente, mas também alinhar-se internamente através de aprendizagem, capacidades e estratégias.

Com o processo de globalização e a evolução da gestão de recursos humanos, vários estudos relevam o papel, cada vez mais importante, que o indivíduo passou a ter na organização e de todos os fatores que possam vir a condicionar e/ou a determinar o seu desempenho profissional, que levou ao aperfeiçoamento da gestão centrada nas pessoas, habitualmente designada por “recursos humanos”, a qual é o principal pilar das organizações, dado que sem pessoas qualificadas, competentes e motivadas, não há empresas competitivas.

Cunha *et al* (2012:59) sustenta que a gestão de pessoas refere-se “(...) às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização. Estes processos incluem: a) determinação das necessidades de RH (planeamento de RH); b) atração de potenciais novos membros (recrutamento); c) sua escolha e contratação (seleção); d) formação relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras (formação e desenvolvimento; gestão e carreiras); e) avaliação da sua atuação (avaliação de desempenho); f) retribuição e motivação (compensação); e g) criação de um ambiente de trabalho positivo”.

São, portanto, várias as dimensões que integram as práticas de recursos humanos para o desempenho organizacional. Por esse facto, propomo-nos, neste trabalho de investigação, enunciar a seguinte questão de partida de investigação: *Qual a importância das práticas de trabalho de elevado desempenho no setor bancário?*

Os objetivos correspondem a metas e intenções, que permitem que a investigação se traduza num “enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio da questão” (Fortin, 2003:100). Estes podem ser definidos a dois níveis – geral e específico –, sendo que, no primeiro, os objetivos transmitem, de forma abrangente, o que se espera e o que se pretende realizar. Já os segundos, consistem em linhas mestras que orientam e conduzem o estudo, desconstruindo e permitindo alcançar o objetivo geral.

Esta investigação, que consiste num estudo de caso numa instituição bancária sobre a utilização das práticas de gestão de recursos humanos, designadamente as práticas de trabalho de elevado desempenho, tem como objetivo geral analisar a importância das práticas de trabalho de elevado desempenho dos trabalhadores da CGD.

Assim sendo, face a esse objetivo, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar se as práticas de trabalho de elevado desempenho estão presentes na CGD;
2. Analisar a importância e o impacto das diferentes práticas de trabalho de elevado desempenho na CGD;
3. Analisar a importância das variáveis subjacentes às várias dimensões das práticas de trabalho de elevado desempenho.
4. Analisar a relação entre as práticas de trabalho de elevado desempenho e as características sociodemográficas e profissionais dos trabalhadores.

À Gestão Estratégica de Recursos Humanos compete a tomada de decisões que definem no global a visão, a missão, os valores e os objetivos do núcleo da organização, determinando, assim, a eficaz utilização dos seus recursos (Brauns, 2013). É uma abordagem usada deliberadamente pelas empresas para adquirir ou manter uma vantagem face aos seus concorrentes no mercado. O Intraempreendedorismo por sua vez envolve a criação de uma cultura empreendedora dentro das empresas e aumenta a capacidade de inovação das empresas (Lengnick-Hall et al. 2009).

O interesse em compreender o papel dos recursos humanos nas realizações estratégicas de uma empresa cresce à medida que aprendemos mais sobre a variedade de formas que o talento humano de uma empresa contribui para os objetivos estratégicos (Brauns, 2013). Os recursos humanos são a raiz do capital intelectual, humano e social da organização e o meio empresarial direciona cada vez mais a sua atenção para a estratégia e investigação neste campo (Buller & McEvoy, 2012).

O objeto de estudo desta investigação são os profissionais do setor bancário português no banco Caixa Geral de Depósitos. O setor bancário português é um dos “setores económicos que demonstram ter uma maior produtividade e inovação, apresentando-se por si só como um setor interessante a analisar do ponto de vista da temática das práticas de gestão de recursos humanos. A crise financeira internacional, a retração da economia e as medidas reguladoras tomadas recentemente colocam a banca portuguesa perante um contexto de negócio severo, originando quebras abruptas e insustentáveis dos níveis de retorno económico e proporcionando, num prazo relativamente curto, operações com impacto significativo na atual estrutura do sector. Para superar estas novas dificuldades o setor dependerá da sua capacidade de adaptação às mudanças, do seu enfoque nas áreas críticas de mudança e na qualidade e rapidez de execução” (Monteiro, 2013:1-2).

O presente trabalho encontra-se estruturado em três partes. Na primeira parte elaboramos o enquadramento teórico, através de uma síntese da literatura sobre a Gestão de Recursos Humanos, os seus desafios, a sua evolução e análise das designadas práticas de trabalho de elevado desempenho.

A segunda parte diz respeito aos aspetos metodológicos da investigação, onde definimos a metodologia utilizada, bem como a caracterização do setor bancário português.

Na terceira parte é realizada a descrição e análise dos dados obtidos através dos inquéritos por questionário aos trabalhadores da CGD.

Por fim, são apresentadas as conclusões finais, as limitações do estudo, bem como, as sugestões para futuros trabalhos que foquem as práticas de elevado desempenho.

Como contributos deste estudo, é de salientar a análise da importância das práticas de trabalho de elevado desempenho tem contexto, bem como a sua comparação com outros estudos, proporcionando um conhecimento mais profundo sobre esta temática.

I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A Gestão de Recursos Humanos deve abranger todas as decisões ao nível da gestão e todas as práticas que afetam diretamente os trabalhadores que trabalham numa organização. Pfeffer (cit. por Esteves, 2008) considera em 1998, que o sucesso das empresas nos mercados hipercompetitivos atua depende menos de vantagens associadas com economias de escala, tecnologia e acesso ao capital e mais da inovação, velocidade e capacidade de adaptação, considerando que estas fontes de vantagens competitivas são largamente derivadas dos recursos humanos.

Neste capítulo pretendemos abordar a evolução da gestão de recursos humanos, as suas práticas, identificando e as consideradas práticas de trabalho de elevado desempenho pelos teóricos de referência. E, por fim, a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e as práticas de trabalho de elevado desempenho.

1.1 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de recursos humanos é importante na medida em que o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que as ajustam, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento, Sousa et al. (2006). As organizações têm, hoje, uma visão mais abrangente do papel das pessoas. Estas deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objetivos da organização, para passarem a ser consideradas pessoas na verdadeira aceção da palavra: com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais.

Esta conceção da função, também designada como “fase da gestão integrada” (Bilhim, 2004) inspira-se nos múltiplos contributos do Desenvolvimento Organizacional, da Gestão Estratégica e das Teorias da Contingência. Especificamente, as alterações ambientais são a “intensificação da competição internacional, globalização dos mercados e ‘ameaça’ da gestão das empresas japonesas, (...) emergência de culturas empresariais ditas de excelência; (...) emergência do papel do conhecimento no trabalho e da responsabilização dos trabalhadores, e (...) importância atribuída ao cliente” (Tavares e Caetano, 1999: 39).

Consequentemente, o desafio que se coloca à abordagem da GRH é o de responder às “mudanças verificadas no mercado de trabalho, no mercado dos produtos, nas expectativas da força trabalhadora, na complexidade crescente dos processos de gestão, no aparecimento de novas formas não normalizadas de trabalho, na mudança da importância do coletivismo para uma abordagem mais individualista das relações entre as pessoas e a organização, no surgimento de uma certa confiança na gestão, no declínio, em certas áreas, da taxa de sindicalização dos trabalhadores e na sequência de todas as mudanças relacionadas com a introdução de novas tecnologias de informação no contexto organizacional” (Tavares e Caetano, 1999: 38-39).

Perante as alterações contextuais e a multiplicidade de fatores a ter em conta no processo de tomada de decisão, aumenta a percepção de que os dirigentes têm um papel decisivo para a organização e multiplica-se o interesse pela análise das suas tarefas, tal como anteriormente se fez para as tarefas de execução¹, e investe-se nos métodos de seleção para encontrar dirigentes com “elevado potencial” e nos princípios de decisão em grupo.

Construíram-se várias perspetivas no sentido de definir a GRH, algumas delas a partir da oposição entre esta conceção e a gestão de pessoal. Os elementos sobre os quais se constrói a distinção das duas conceções são vários, como se pode confirmar pela variedade de definições que a seguir se apresentam.

Para Tavares e Caetano (1999:39) a GRH distingue-se da gestão de pessoal por “colocar a ênfase na gestão da cultura, ao invés de se centrar nas regras e nos procedimentos, e, ainda pelo facto de se entenderem os RH, e a vinculação destes à organização, como um dos principais fatores da vantagem competitiva da empresa”.

Os RH são experienciados pelos gestores como sendo o recurso que a organização tem de mais valioso para gerir, estando esta gestão diretamente relacionada com o alcance dos objetivos organizacionais e sendo, de algum modo, um espelho dos valores organizacionais que a gestão sénior mais pretende destacar” (Tavares e Caetano, 1999: 42).

Na perspetiva de Walton (1985, cit. por Tavares e Caetano, 1999) as duas conceções distinguem-se a partir do sistema de valores que preconizam. Assim, à complacência e

¹ Drucker é um dos autores que analisa os elementos das tarefas dos dirigentes e define as cinco funções do manager: planificar, organizar, escolher pessoas, dirigir e controlar (Drucker, 1973 cit por Sainsaulieu, 1988).

controle da força de trabalho, características da gestão tradicional, contrapõem-se a implicação e a autonomia dos trabalhadores na GRH. Esta mudança de pressupostos implica, segundo o autor “o estabelecimento de um contrato psicológico diferente, baseado numa implicação recíproca e em altos níveis de confiança mútua. Os trabalhadores são incentivados a contribuir para a inovação e para a mudança organizacionais (...) [em troca de] garantias implícitas de segurança do seu posto de trabalho” (Walton, 1985, cit. por Tavares e Caetano, 1999: 47).

A abordagem de Beer *et al.* 1985, centra-se na importância da função RH e na sua relação com o sucesso organizacional. Assim, os autores defendem que o exercício da função não deve restringir-se aos especialistas em GRH, mas deve ser alargada aos gestores de linha.

Esta perspetiva identifica quatro atividades genéricas dirigidas ao pessoal que são comuns a todas as organizações: “desenvolvimento de processos de influência dos empregados, análise e planeamento dos fluxos de recursos humanos, desenvolvimento de sistemas de recompensas e desenho de sistemas de trabalho” (Beer *et al.*, 1985, cit. por Tavares e Caetano, 1999: 48). As atividades em causa desenvolvem-se em função dos objetivos e das políticas prioritárias (estratégicas), determinadas a partir das influências externas. As políticas de RH procuram os seguintes resultados: “aumentar a implicação organizacional, desenvolver competências organizacionais, incrementar a congruência interna das atividades desenvolvidas na organização e aumentar a eficácia organizacional” (Beer *et al.*, 1985, cit. por Tavares e Caetano, 1999: 39) de modo a melhorar o desempenho organizacional e o bem-estar do indivíduo e da sociedade.

Por outro lado, o conceito de Capital Humano, também muitas vezes referenciado aquando da discussão deste tema, segundo Huselid *et al.* (1997, cit. por Monteiro, 2013) compreende que as pessoas possuem um conjunto de capacidades, competências, saberes e experiências de valor económico para as organizações. Neste sentido, e tendo em conta a constante necessidade das empresas encontrarem novas fontes para maximizarem o seu potencial, este conceito tem sido transposto também para a GRH, sendo um capital da organização. Assim, quanto maior for o investimento nas pessoas, maior será o seu valor e, consequentemente, maior será o seu impacto em variáveis organizacionais como o desempenho e a produtividade.

1.1.1 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Numa primeira fase, que Besseyers des Horts (1987, cit. por Serrano, 2010) situa temporalmente entre o final do século XIX e os anos 1960, a função é designada por administração de pessoal esta fase dominada pela “gestão previsional dos efetivos” (Gilbert, 1999). Em termos conceptuais este modelo coincide com a abordagem clássica da organização, na qual dominam as lógicas tayloristas/fordistas, e, posteriormente, o movimento das relações humanas.

A função distancia-se dos princípios da Escola Clássica que assentavam no pressuposto da estabilidade organizacional desejável e desejada. Assim, nos primeiros anos de vida da função assiste-se à criação, nas grandes organizações, de serviços especializados para tratar as questões sociais, contudo a maioria das atividades da função permanece centralizada (e.g. remunerações e recompensas e questões disciplinares). As competências de tais serviços centravam-se essencialmente “em fazer cumprir as regras internas e a legislação e as práticas de GRH restringiam-se ao recrutamento e à formação ministrada nos centros de aprendizagem criados para colmatar a ausência de mão-de-obra adequada à execução das tarefas” Besseyers des Horts, (1987:150, cit. por Serrano, 2010).

No período entre as duas Guerras mundiais “as relações sociais tornam-se mais complexas, face à agudização dos conflitos sociais entre capital e trabalho” (Neves, 2000:10) e, por isso, os elementos da gestão do pessoal passam a ser frequentemente negociados contratualmente com os parceiros sociais. A resposta das grandes empresas para “lidar com a complexidade social traduziu-se na organização de serviços de pessoal com a finalidade de fazer respeitar a disciplina da organização do trabalho e administrar o pessoal” Besseyers das Horts, (1987:150, cit. por Serrano, 2010). Neste contexto era frequente procurar que “ex-militares e juristas integrassem os departamentos de pessoal (que funcionavam em sistema fechado), como garante da ordem e da disciplina” (Bilhim, 2004:38).

A gestão de recursos humanos surge, assim, como uma evolução quer da designação, quer das práticas da «antiga gestão de pessoal», pelo menos no que respeita ao discurso dos académicos e especialistas na matéria.

Os temas prioritários são a “motivação e a satisfação do pessoal e as práticas de gestão centram-se nas remunerações, nas promoções e na formação” Besseyers des Horts, (1987:150, cit. por Serrano, 2010). Nesta fase, progride-se no sentido do reconhecimento do papel dos indivíduos no sistema organizacional e assume-se o pressuposto de que a

motivação e a satisfação dos trabalhadores influenciam positivamente a produtividade global da empresa. A função assume uma postura mais técnica e propõe políticas e processos de trabalho que tomam em consideração a pessoa e o social e que sejam coerentes com a evolução da organização. No que concerne ao perfil dos técnicos de RH, “as empresas mostram agora uma preferência pelo recrutamento de pessoal com formação em ciências sociais (e.g. Sociologia e Psicologia) ” (Bilhim, 2004:39).

O modelo de GRH que prevaleceu nos “trinta gloriosos” resulta, segundo Bouchez (2005:27, cit. por Serrano, 2010) da “combinação de dois tipos de elementos favoráveis: i) a existência de um contexto dinâmico e estruturante para a nova paisagem socioeconómica que vai encarnar na grande organização hierárquica e salarial e ii) a ação de redes de atores influentes”.

Num contexto em que a conceção da organização do trabalho ainda era puramente taylorista os “serviços de pessoal não são mais do que uma parte da administração geral da empresa, já que a ênfase é colocada nos gabinetes de métodos. Os problemas de pessoal são geridos pelas chefias com base em regulamentos, imposição da disciplina e da experiência profissional” (Sainsaulieu, 1988:66).

Uma das principais críticas que a abordagem da gestão do pessoal recebe reside no facto de se encontrar “separada do processo de decisão estratégica na medida em que a função não é percebida como fundamental para a competitividade empresarial: o pessoal é encarado como um custo a minimizar, postulando-se uma incompatibilidade de base entre os objetivos económicos e sociais da empresa” (Brandão e Parente, 1998:24).

Este período, cronologicamente situado entre as décadas de 1960 e 1980, assinala a rutura com a administração de pessoal e a entrada num novo paradigma sustentado numa lógica qualitativa da GRH, por oposição à lógica quantitativa que vinha prevalecendo. “A função pessoal é dominada por preocupações humanistas, redescobrem-se os interlocutores sociais da empresa e aposta-se na motivação no trabalho. De facto, a contestação à organização científica do trabalho contribuiu para aproximar os parceiros sociais (sindicatos e associações profissionais) da empresa devido, entre outros fatores, à alteração estrutural da mão-de-obra nomeadamente a elevação dos níveis de escolaridade e a transformação dos valores e representações face ao trabalho” (Brandão e Parente, 1998: 25). É no âmbito desta conceção da gestão do pessoal que são “formalmente criadas as Direções de Pessoal e que os profissionais da função adquirem o estatuto de gestores

equiparados aos outros quadros da empresa. Destaca-se uma visão mais generalista e moderna da função que visa promover a integração de elementos de gestão do pessoal com vista a aumentar a produtividade global da empresa (numa perspetiva de minimização de custos) e a desenvolver os indivíduos que, motivados, contribuirão melhor para a performance da empresa e, neste sentido, as práticas chave são a formação e a participação” Besseyers des Horts, (1987:150, cit. por Serrano, 2010).

A reclamação da participação põe em causa os modos fechados de funcionamento organizacional, que se traduz em dois tipos de iniciativas: “experiências e ensaios de reorganização pós-taylorista no trabalho industrial em grande série, de uma banda; estudo e melhoria das condições de trabalho (conceito renovado, que emerge das lutas sociais, forjando um instrumento analítico mais rigoroso), de outra banda” (Freire, 1993, cit por Serrano, 2010:11). São adotadas novas formas de organização do trabalho como a rotação, o alargamento e o enriquecimento de tarefas.

Sob a orientação humanista, a possibilidade de conciliação entre objetivos económicos e sociais e a conceção do pessoal como um custo começa a ceder a favor da conceção do pessoal como um recurso. Ou seja, começa a vigorar a ideia de que as pessoas podem dar contributos para melhorar a organização do trabalho e o funcionamento da organização. Neste contexto, alarga-se o âmbito da função expresso no interesse pela definição de “políticas centradas na formação dos chefes de pessoal, na definição de zonas de participação dos trabalhadores nas decisões e nas comunicações informais” (Sainsaulieu, 1988:68) por oposição às conceções burocráticas que tendiam a privilegiar os aspetos formais da comunicação. A nível das práticas são privilegiadas “a gestão das carreiras, a formação de adultos, o aconselhamento ao pessoal, a informação e os critérios de recrutamento” (Sainsaulieu, 1988:66). Desta forma, a “gestão previsional das carreiras” – que consiste na procura antecipada dos indivíduos adequados aos empregos disponíveis e que tem como principais instrumentos a definição de funções, apreciação do potencial e organogramas de substituição - é o modelo de gestão do pessoal que vigora até meados da década de 1970 (Gilbert, 1999).

Na perspetiva de Bouchez (2005, cit. por Serrano, 2010), a segunda industrialização contribuiu para a estruturação progressiva do trabalho e do emprego nas grandes organizações industriais hierárquicas e para a estruturação da “sociedade salarial”. Este período consagra o emprego típico, produz uma forma dominante e integrada de gestão do pessoal nas grandes organizações industriais e confere prestígio à função pessoal. As

relações de emprego entre as organizações e o pessoal construíram-se na base de uma troca implícita e explícita, pela subordinação hierárquica, em contrapartida da garantia de emprego. É a consagração da lógica dominante do emprego administrado (pelo menos nas grandes empresas). Este procedimento, que constituiu um enorme progresso no plano do equilíbrio social e económico (nomeadamente no domínio da integração social) contribui, também, na ótica do autor, para a destruição parcial da autonomia operária anterior à racionalização.

1.1.2 DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS À GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Para Besseyer des Horts, (cit. por Serrano, 2010), a visão contemporânea da função começa a desenhar-se com a proximidade dos anos 1990, altura em que se colocam às empresas múltiplos desafios de natureza tecnológica, económica, social e político-legal, face aos quais as empresas mobilizam todos os seus recursos, inclusive os RH. A estrutura responsável pela função “assume como missão a mobilização e desenvolvimento das pessoas, agora consideradas como um recurso no qual é necessário investir e, nesta perspetiva, os RH são considerados os primeiros recursos estratégicos da empresa e a própria função torna-se mais importante e adquire o estatuto de grande função estratégica” Besseyers des Horts, (1987:150, cit. por Serrano, 2010).

A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (GERH) distancia-se da visão quantitativa e coletiva da anterior abordagem e propõe uma GRH qualitativa e individual. O movimento de individualização da GRH privilegia a gestão previsional das competências (Gilbert, 1999) e a noção de competência torna-se central, ou seja, as empresas tornam-se mais atentas ao conteúdo dos empregos do que ao seu volume. Inseridas num ambiente que persiste em ser turbulento e em mutação permanente, as empresas procuram, por um lado, adaptar-se a esse ambiente e, por outro lado, desenvolver a empregabilidade dos seus trabalhadores, por duas vias: i) internamente, pelo desenvolvimento da polivalência, o aumento da mobilidade funcional e a prevenção da exclusão; ii) externamente, acompanhando o assalariado na aquisição de competências reconhecidas e válidas no mercado de trabalho” (Gilbert, 1999: 71).

Kovács, (cit. por Serrano, 2010) entende a empregabilidade como “a oportunidade e a capacidade de as pessoas adquirirem competências que lhes permitam encontrar, manter e enriquecer a sua atividade e mudar de emprego. A empregabilidade significa possibilidades acrescidas ao longo da vida de trabalho: transição bem-sucedida da escola para o primeiro emprego, reentrada no mercado de trabalho a partir de uma situação de desemprego, mobilidade horizontal e vertical entre e dentro de empresas, aptidão para responder a conteúdos e requerimentos de emprego” Kovács, (2002:82-83, cit. por Serrano, 2010).

A nova paisagem socioeconómica dos anos 1990 traz um novo conjunto de desafios e novas lógicas que contribuem para a renovação das práticas de GRH em contextos organizacionais mais descentralizados ao nível da decisão e da informação. No âmbito das novas lógicas de GRH as práticas adotadas pelas empresas centram-se, segundo Peretti (1998), nos seguintes aspetos:

- i. Personalização - aplica-se à remuneração global, à gestão das carreiras, das competências e do tempo, à informação e à formação. O objetivo é conciliar as expectativas e aspirações do pessoal com os condicionalismos da empresa, tendo por base a avaliação das pessoas, dos comportamentos e dos resultados e a deteção dos potenciais;
- ii. Adaptação – pressupõe a adaptação da empresa às evoluções do meio ambiente e às solicitações internas e externas sendo possível de obter por via das várias modalidades de flexibilidade;
- iii. Mobilização - pressupõe o envolvimento da hierarquia e da sua capacidade para motivar os RH pelo que a função deve gerar informação capaz de assegurar a mobilização dos seus RH e de lhes abrir possibilidades de escolha e meios de resolução dos problemas.
- iv. Partilha - sugere a partilha da função na lógica da organização *staff and line*, ou seja, todas as chefias participam na GRH em colaboração com o Diretor da função e este, por sua vez, deve assumir o papel de promotor do novo conceito de função partilhada.
- v. Antecipação – torna-se uma condição face à imprevisibilidade do ambiente e reforça-se a ideia da necessidade de uma gestão previsional do emprego a médio e longo.

De facto, nos anos 1990 produziram-se desenvolvimentos profundos na função RH, quer ao nível do contexto quer ao nível do conteúdo, cujo impacto é evidenciado por tensões e contradições, que apontam para a necessidade de redefinição das atribuições e missões da função em torno de três domínios: “novas formas de organização e novos contratos psicológicos; a necessidade de estabelecer relações de parceria no sistema de emprego; a imperiosidade da dinamização de formas de organização muito flexíveis, múltiplas e paralelas” (Sparrow e Marchington, 1988, cit. por Ceitil, 1998:60).

Estas orientações surgem como resposta às pressões do ambiente externo em que as empresas atuam, o qual determina a necessidade de gerar uma reação estratégica que lhes permita sobreviver no mercado. Nestas condições, a própria função RH está sujeita às leis do mercado e deve tornar-se um parceiro estratégico nas grandes opções da política empresarial. Assim, compete à função determinar “quais as ações a empreender para que as políticas e práticas em GRH possam gerar valor acrescentado significativo às empresas que servem” (Peretti, 1998:60).

Peretti (1998:85) explica que o interesse pela designação GERH reflete a “consciencialização crescente de que o social e o económico estão fortemente imbricados e sublinha o facto de a função adotar uma visão dinâmica dos recursos que gere. Isto é, a função deve abranger o planeamento e a implementação de ações coerentes entre si e o controlo dos resultados”. Neste sentido, este é o modelo onde os procedimentos de gestão previsional e preventiva dos empregos e das competências melhor se integram.

De modo complementar pode dizer-se ainda que o conceito de gestão estratégica de RH “integra as políticas da GRH da organização com a estratégia corporativa, as filosofias de emprego, os valores nucleares da empresa, as competências organizacionais e os processos de negócio que acrescentam valor à organização” (Tavares e Caetano, 1999:52). Esta nova conceção da gestão das pessoas nas organizações “pressupõe uma força de trabalho altamente implicada para com a organização, altamente flexível nos papéis que assume e nas aptidões que desenvolve e de muita qualidade. Estes objetivos atingem-se através de uma grande atenção prestada a elementos chave, como sejam a seleção, a socialização, a formação e o desenvolvimento de sistemas de recompensas” (Tavares e Caetano, 1999:52).

Ulrich (1987, cit. por Tavares e Caetano,), identifica dois grandes eixos das políticas de GERH: o eixo “estratégico” (de longo prazo) e o eixo “operacional” (de curto prazo). Por

sua vez, as atividades da GERH devem abranger os processos (estratégicos e operacionais) e as pessoas. A partir da conjugação dos eixos estratégico e operacional. Ulrich (1987, cit. por Tavares e Caetano, 1999:52), define quatro objetivos para a GERH: “gestão estratégica dos recursos humanos, gestão da transformação e da mudança, gestão das infraestruturas organizacionais e gestão das contribuições dos colaboradores”.

De um modo geral, estes quatro objetivos propostos por Ulrich (1987, Tavares e Caetano, 1999:53-59), “correspondência nas perspectivas que dominam a GERH, designadamente: i) ligação entre os processos estratégicos da organização e o planeamento dos RH, ii) desenvolvimento das políticas e da gestão dos processos de mudança, iii) identificação das capacidades e das competências individuais e organizacionais e iv) identificação de relações contingenciais entre as estratégias da organização e as práticas de GRH”.

Atualmente o discurso dos investigadores e dos técnicos converge no sentido do reconhecimento da posição estratégica da função RH. Considerando o interesse em afirmar o carácter estratégico da função, importa saber como e o que confere essa dimensão estratégica à função RH. Na perspectiva de Bouchez (2005, cit. por Serrano, 2010), para ser estratégica a função RH (suas posições, ações e decisões) deve contribuir efetivamente para o crescimento significativo e durável da performance global da organização e a avaliação da dimensão estratégica da função deve basear-se em vários tipos de abordagem Bouchez, (2005:40, cit. por Serrano, 2010):

- i) Uma abordagem de “tipo estrutural e quantitativo” permita identificar a pertença do titular da função RH ao nível da Direção, bem como o seu grau de participação no processo estratégico;
- ii) Uma abordagem mais “qualitativa e realista” que permita verificar o envolvimento da Direção de RH no investimento e pilotagem de questões estratégicas que constituam uma vantagem competitiva para a empresa. Ou seja, trata-se de distinguir as atividades da função que são úteis (simples regulação ou segurança de funcionamento) das que são estratégicas (recrutamento, gestão do emprego e das competências, regulação social com os representantes do pessoal);
- iii) Uma abordagem “mais sociológica” que permita identificar e avaliar, para além do discurso convencional, a visão real e a representação que os principais dirigentes da empresa têm da função RH. No fundo, trata-se de confirmar se os dirigentes integram realmente a variável RH na gestão socioeconómica da

empresa, ou se tal não passa do discurso. Deste ponto de vista, a natureza das relações entre o dirigente e a Direção de RH é determinante.

- iv) Uma abordagem que não subestime o facto de frequentemente as políticas e as práticas de RH serem determinadas pelas “lógicas financeiras” impostas pelos acionistas.
- v) Uma abordagem que considere o impacto das TIC. Estudos recentes mostram que o recurso às novas tecnologias permite envolver outros atores em processos administrativos não estratégicos. Esta partilha permite um acréscimo de responsabilização dos atores envolvidos no processo e permite ao Diretor de RH concentrar-se nas missões estratégicas e tornar-se um verdadeiro *business partner*.

O reconhecimento das dimensões estratégicas e simbólica do fator humano e do seu impacto na eficácia organizacional, incentivam os esforços de teorização da GRH. Na origem de tais esforços encontram-se razões de natureza teórica e prática. No primeiro caso, procura-se “conceptualizar a grande diversidade de práticas de GRH e a sua relação com a competitividade (...) em que o fator humano, como vantagem competitiva, é a expressão da principal crença organizacional” (Neves, 2000:7). As razões de natureza prática incidem na “necessidade de controlar os efeitos das práticas de controlar os efeitos das práticas de GRH, em cujo processo, quer a cultura organizacional, quer a estratégia de negócio, desempenham a principal influência que condicionou a evolução do conceito de GRH” (Neves, 2000:7). Finalmente, o conceito de GERH resulta, por um lado, dos progressos registados na função a partir das influências teóricas descritas e, por outro lado, do pensamento renovado da gestão e da sociologia, que introduzem a ideia de que a obtenção de vantagens competitivas só é possível através das pessoas (Bilhim, 2004).

Em suma, “até aos anos 1960 predomina uma gestão das pessoas de cariz predominantemente administrativo. A função é desempenhada por especialistas que aplicam técnicas específicas para tratar os problemas do quotidiano da empresa. A partir daí, e até à década de 1980, prevalece a fase de gestão, na qual se privilegiam as políticas de cariz humano e social e uma perspetiva de médio prazo na evolução da empresa. Após os anos 1980, a função entra na fase de desenvolvimento e procura responder aos desafios atuais por via da conciliação das opções económicas, a aspiração ao lucro e a evolução dos RH” (Beznosiuk, 1991, cit. por Peretti, 1998:34).

1.1.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: AS PRÁTICAS DE TRABALHO DE ELEVADO DESEMPENHO

A relação entre as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e o desempenho organizacional já há muito que é conhecida e estudada por autores de diversas áreas, pois cedo se percebeu que a forma como os recursos humanos (RH) de uma empresa são geridos influencia variáveis tanto individuais como organizacionais. É por esse motivo e talvez, pela constante mudança e exigência dos mercados, que os recursos humanos assumem uma importância vital para qualquer empresa que intenção progredir.

Neste sentido, Delaney e Huselid (1996) defendem que existe a crença de que algumas práticas de gestão de recursos humanos – como a participação dos trabalhadores, o *empowerment*, o redesenho do trabalho, programas de formação, sistemas de produção/trabalho em equipa e compensação associada ao desempenho – estão associadas a melhores desempenhos organizacionais. O estudo destes autores veio demonstrar que práticas de GRH como seleção, formação e incentivos/compensação poderão estar positivamente relacionadas com as perceções de desempenho organizacional.

Na tentativa de explicar este complexo fenómeno, Huselid (1995) introduz o conceito de “Práticas de Trabalho de Elevada Performance” (PTEP), que permitem a aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e competências, motivando os colaboradores a utilizá-las para atingirem os objetivos estratégicos da organização. O autor afirma ainda que a utilização destas práticas – formação, recrutamento interno, programas de comunicação interna, compensação contingente – está associada a baixos índices de *turnover*, maior produtividade e *performance* organizacional.

No entanto o, conceito de práticas de trabalho de elevado desempenho, bem como os conceitos de boas práticas ou ainda o de melhores práticas estão em consonância com a gestão de recursos humanos. Com efeito “uma infinidade de termos foram utilizados para descrever tais práticas de gestão: alto compromisso, alto desempenho, alto envolvimento e assim por diante (...) Extraí de vários estudos, literatura relacionada e observação pessoal e experiência, um conjunto de sete dimensões que parecem caracterizar a maioria, senão todos os sistemas que produzem lucros através das pessoas” (Pfeffer, 1998:96).

Neste sentido, Pfeffer (1998:96) define sete dimensões como contributo do sucesso organizacional, aí se incluem: “(1) segurança de emprego, (2) processos de recrutamento seletivos; (3) equipas autogeridas e processos de descentralização das decisões; (4)

remunerações elevadas e contingentes de desenvolvimento da organização; (5) treino extensivo (formação e desenvolvimento); (6) Redução de distinções e barreiras de status, incluindo vestuário, linguagem e diferenças salariais a todos os níveis; (7) partilha extensiva de informação e de desempenho por toda a organização”.

No entanto, vários investigadores têm trabalhado arduamente no intuito de desvendar todo o mistério envolto neste fenómeno. Neste âmbito existem duas abordagens diferentes: alguns autores defendem que a relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional é direta e outros afirmam o oposto, que esta relação não é direta e que, por isso, existem variáveis que interferem no modelo, demonstrando resultados intermédios que são essenciais para a compreensão de todo o processo. Devido à grande complexidade da relação das práticas de GRH com o desempenho organizacional e à falta de consenso sobre a mesma na literatura, alguns autores chamam esta temática de “*black box*” Savaneviciene & Stankeviciute, (2010, cit. por Cardoso, 2012). Isto significa que ainda é um mundo por descobrir devido à sua rápida mudança e constante evolução de contextos e conceitos, assim como, da grande variedade de dimensões, complexificando todo o processo.

Vários autores tentaram explicar a relação indireta entre as PGRH e o desempenho organizacional, dando origem a diversos modelos conceptuais. Becker, Huselid, Pickus e Spratt (cit. por Savaneviciene e Stankeviciute, 2010,), defendem que todo o processo se inicia com a definição das iniciativas e estratégias de negócio que serão a base para o desenho do sistema de GRH.

Na outra tentativa de explicar a relação entre as PGRH e o desempenho organizacional, surgem na literatura quatro perspetivas dominantes: a universal, a contingencial, a configuracional e a contextual. Segundo Pfeffer em (1994 cit. por Esteves, 2008), a perspetiva universal considera que existe um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos generalizável a todas as organizações, ou seja, que algumas práticas de GRH são universais e por isso têm aplicação em qualquer organização. Defende que as práticas de trabalho de elevado desempenho numa base individual, terão mais impacto do que as práticas de GRH e, portanto, seriam estas as escolhidas para as organizações adotarem, independentemente do sector de atividade, da dimensão ou da estratégia seguida. Os autores que defendem esta perspetiva assumem (mesmo que implicitamente) que a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional

é direta e que não existe efeito de interdependência entre as práticas, por isso os resultados destas, no desempenho da organização, é por forma aditiva.

Relativamente às sete dimensões delimitadas por Pfeffer (1998, por Esteves, 2008), importa destacar algumas delas, dado que vão servir de suporte teórico para a nossa investigação. Nesse sentido, Pfeffer destaca que em relação à segurança no emprego está empiricamente comprovado por diversos estudos que nas práticas de trabalho de elevado desempenho “os sistemas incorporam a segurança no emprego como uma dimensão importante (...) outro benefício, na medida em que incentiva as pessoas a terem uma perspetiva a longo prazo sobre os seus empregos e o desempenho organizacional (...) As pessoas ficam muitas vezes mais felizes em ser mais produtivos, porque sabem que estão a ajudar a assegurar bons resultados que os beneficia – tendo um emprego a longo prazo e uma carreira” Pfeffer, (1998:97-98, por Esteves, 2008).

Quanto ao treino extensivo (formação) e as oportunidades de desenvolvimento, “o treino é uma componente dos sistemas de trabalho de elevado desempenho, porque esses sistemas dependem das habilidades e da iniciativa dos funcionários, para identificar e resolver problemas, para iniciar mudanças dos métodos de trabalho e assumir a responsabilidade pela qualidade. Tudo isso requer uma força de trabalho qualificada e motivada que tenha conhecimento e capacidade para executar as tarefas necessárias” Pfeffer, (1998:112, por Esteves, 2008).

Sobre este assunto, pode também dizer-se que esta dimensão é também referenciada “pela maioria dos autores, que as consideram como ações reveladoras da importância que as organizações lhes atribuem e da sua acessibilidade (valor de investimento e formação, existência de programas formais de formação, diversidade dos programas de formação, orientação das ações para o desenvolvimento de competências específicas e/ou genéricas, número de horas de formação por ano, número de trabalhadores abrangidos pelas ações)” (Esteves, 2008:121).

Quanto à avaliação de desempenho “orientada para o desenvolvimento é uma prática que tem sido operacionalizada de diversas formas: contudo, alguns autores, concebem-na como orientada para fornecer feedback e tutoria aos empregados, para identificar necessidades de formação e baseada em critérios multifacetados e não apenas na concretização de objetivos de trabalho” (Esteves, 2008:122).

A partilha de informação é uma “componente essencial do elevado desempenho dos sistemas de trabalho por dois motivos. Primeiro, a partilha de informações sobre coisas como o desempenho financeiro, a estratégia e as medidas operacionais transmitem às pessoas da organização, a ideia de que elas são confiáveis (...) Uma segunda razão para a partilha de informação é a seguinte: mesmo pessoas treinadas e motivadas, não podem contribuir para melhorar o desempenho organizacional se não tiverem informações sobre dimensões importantes de desempenho e treino sobre como usar e interpretar essa informação” Pfeffer, (1998:119, por Esteves, 2008).

No que diz respeito à perspectiva configuracional, Delery e Doty em 1996 (cit. por Esteves, 2008) descrevem-na como uma abordagem onde o efeito total das práticas de GRH não é igual à soma dos efeitos das práticas individuais, afirmando que um sistema de práticas articuladas e coerente, tem um impacto superior relativamente aos níveis de desempenho da organização. Isto significa que “a abordagem universal assume, implicitamente, que a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho das empresas é direta e que o impacto destas últimas, nos resultados organizacionais, é aditivo, não considerando o efeito da interdependência entre práticas” (Esteves, 2008:40).

Ainda segundo esta autora, “esta perspectiva põe em causa a existência de um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos que têm melhores resultados em qualquer circunstância, demonstrando que a sua influência no desempenho organizacional será sempre condicionada por outras variáveis com as quais tais práticas necessitam de ser contingentes. Esta abordagem acrescenta complexidade aos modelos estratégicos de gestão de recursos humanos, incluindo interações que não foram consideradas na perspectiva universal” (Esteves, 2008:42)

Tal pode significar, “que o efeito das práticas de GRH apenas é potenciado quando existe um sistema definido como um conjunto de diferentes elementos, que podem ser combinados para formar várias configurações. Tal como acontece na perspectiva contingencial, as práticas devem ser consistentes com a estratégia da organização e adota outros princípios como a falta de linearidade e da equifinalidade. O primeiro princípio é referente à introdução do conceito de sinergia e interdependência das práticas, o que levará a que certas combinações poderão potenciar ou reduzir o efeito de todo o sistema. Já o princípio da equifinalidade refere que os mesmos objetivos de negócio podem ser alcançados através de sistemas de práticas de GRH diferentes sem perder a eficiência” (Cardoso, 2012:13).

Por último, Brewster (cit. por Esteves, 2008) salienta, que na perspetiva contextual, as práticas de gestão de recursos humanos são influenciadas e moldadas pelas características culturais e institucionais dos contextos nacionais e regionais. Com esta abordagem, são introduzidos novos fatores como as pressões institucionais, culturais e sociais (incluindo os *stakeholders*) que influenciam a autonomia de gestão das empresas e a escolha pelas suas estratégias. Deste modo, a gestão de recursos humanos (segundo esta perspetiva) poderá contribuir para o sucesso económico, mas também deverá facilitar a integração da empresa e reforçar a sua legitimidade no mercado em que atua, sendo esta última (segundo a autora) a condição que os defensores das teorias institucionais consideram estar diretamente relacionada com a sobrevivência das organizações.

Em Portugal, a investigação desta temática está ainda atrás das possibilidades. Significa isto, que, até então, poucas investigações foram realizadas para a compreensão desta área de estudo. No entanto, alguns dos estudos conhecidos – Veloso (2007) e Esteves (2008), e mais recentemente Monteiro (2013) e Mota (2014) – sustentam a importância de práticas de trabalho de elevado desempenho, considerando que são este tipo de práticas que poderão estar positivamente relacionadas com o desempenho organizacional. Ou seja, práticas de GRH que sejam delineadas e implementadas, tendo em conta a estratégia e o contexto da organização, tenderão a ter resultados mais positivos nas variáveis individuais e, consequentemente, nas organizacionais, podendo-se traduzir em impactos positivos no desempenho organizacional.

De acordo com os estudos de Monteiro (2013), as dimensões mais valorizadas nas práticas de trabalho de elevado desempenho foram a avaliação de desempenho, o acesso à informação, segurança no emprego e as oportunidades de formação¹.

Para Mota (2014) as dimensões mais valorizadas nas práticas de trabalho de elevado desempenho foram o acesso à informação, a avaliação de desempenho, as práticas de participação e as práticas de remuneração².

Em síntese, nem os trabalhos teóricos que têm sido realizados no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos, sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais (e.g., Becker e Gerhart, 1996; Bamberger e Meshoulam, 1997; Delery e Shaw, 2001; Ferris et al., 1999, cit. por Esteves, 2008), nem

¹ Ver Anexo 4A

² Ver Anexo 4B

os trabalhos empíricos (e.g., Arthur, 1994; Huselid, 1995; Becker e Huselid, 1998; Bae e Lawler, 2000; Guthrie, 2001; Zacharatos, Barling, D' Iverson 2005; cit. por Esteves, 2008), apresentam uma definição precisa, dos sistemas de práticas de gestão de recursos humanos que consistentemente surgem associados com resultados organizacionais positivos. Todavia, parece ser consensual que, subjacente à designação de práticas de trabalho de elevado desempenho, elevado envolvimento, práticas estratégicas, boas práticas, está uma conceção de gestão de recursos humanos orientada para manter e desenvolver as competências e a implicação organizacional dos trabalhadores e que esta se concretiza em práticas de recrutamento e seleção rigorosas, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, segurança de emprego, promoções e recompensas (Caetano e Vala, 2007).

Por último, importa reter alguns dos resultados obtidos por Esteves (2008:143-153), cujo estudo serve de orientação para este trabalho. Relativamente às sete dimensões, em conclusão, a autora revela no seu estudo¹:

- a) Sobre a segurança no emprego “... podemos considerar que existe a perceção de se ter segurança de emprego; 77,4% dos inquiridos afirmam claramente tê-la”;
- b) Sobre as práticas de avaliação de desempenho “existe a perceção de que elas são baseadas quer na concretização de objetivos de trabalho (59,7%) dos inquiridos, quer em atitudes e comportamentos de trabalho (69,2%)”;
- c) Sobre as práticas de remuneração, “não existe a perceção de se ter uma remuneração competitiva, mas existe uma perceção clara de se ter acesso a benefícios e prémios associados ao desempenho”;
- d) Sobre as oportunidades de carreira, “verificamos que cerca de 52% dos inquiridos consideram claramente que têm oportunidades de carreira na organização, enquanto 17,4% consideram não as ter”;
- e) Sobre a formação e as oportunidades de desenvolvimento, “existe a perceção de que há investimento por parte das organizações na formação dos trabalhadores (62,2% dos inquiridos afirmam-no de forma clara) e 67% consideraram que a organização apoia o aumento das suas qualificações académicas”;
- f) Sobre as oportunidades de participação, “existe uma perceção moderada de se intervir no levantamento de necessidades de formação (43,1% dos inquiridos

¹ Ver também anexo 1B – Tabela com a síntese dos resultados obtidos por Esteves, 2008

afirmam claramente que têm essa possibilidade, 34,1% não discordam de poder ter essa possibilidade e 22,8% consideram que não participam) ”;

- g) Sobre o acesso à informação, “existe a percepção de se ter acesso a informação sobre a situação económica e financeira da empresa; 63,6% dos inquiridos consideram ter, 57,6% referem aceder a informação regular sobre a estratégia da empresa e 60,5% afirmam receber regularmente informação sobre acontecimentos importantes da vida do banco”

A tabela 1, procura expressar os resultados alcançados em cada uma das sete dimensões estudadas pela autora.

Tabela 1 – Resultados da análise de dados de cada uma das dimensões

Dimensões	N (média)	Itens	média
Segurança no Emprego	512	4	3,63
Avaliação de Desempenho	512	7	3,44
Práticas de Remuneração	513	4	3,53
Oportunidades de Participação	514	5	3,14
Oportunidades de Formação e desenvolvimento	513	4	3,63
Oportunidades de Carreira	513	4	3,15
Acesso à Informação	513	3	3,53

Fonte: adaptado a partir dos resultados obtidos por Esteves (2008).

1.1.4 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR BANCÁRIO

O setor bancário representa a base para o crescimento de uma qualquer economia. É um elemento fundamental do setor financeiro para uma gestão adequada de recursos a nível nacional e internacional.

Segundo Esteves (2008), o sector bancário português é considerado um sector de sucesso que apresenta indicadores de produtividade, rendibilidade e de qualidade de prestação de serviços comparáveis com os existentes nos melhores sectores congéneres europeus. É também reconhecido como um dos sectores da economia portuguesa de maior inovação, produtividade e internacionalização bem-sucedida. Neste sector, as relações laborais são reguladas por um acordo coletivo de trabalho vertical, negociado entre os cinco sindicatos e as entidades patronais, a taxa de sindicalização tem permanecido elevada e, nas últimas duas décadas, tem predominado a concertação e a ausência de conflito social.

A banca tem hoje menos trabalhadores do que teve no passado, e tem também menos pessoas ao seu serviço, sobretudo derivado da crise de 2008 e do facto das organizações do sector terem vindo progressivamente a externalizar atividades, quando estas não estão

relacionadas com o seu negócio (serviços de limpeza, segurança, manutenção de edifícios) ou quando se trata de serviços especiais (serviços de avaliação do património, contencioso, assessoria jurídica, consultoria na área de informática ou de marketing).

A gestão de recursos humanos está enquadrada pelo Acordo Coletivo de Trabalho Vertical (ACTV), negociado entre os sindicatos existentes no sector (Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas, Sindicato dos Bancários do Centro, Sindicato dos Bancários do Norte, Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários e Sindicato dos Trabalhadores da Caixa Geral de Depósitos²) e as entidades patronais. O ACTV regula as relações laborais do sector no que respeita às condições de admissão de trabalhadores, atribuição de categoria profissional, regras de remuneração de base e prémios de antiguidade, condições gerais de progressão na carreira, horário de trabalho e mobilidade geográfica, formação profissional e benefícios sociais (segurança social, assistência médica e acesso a crédito para aquisição de habitação).

Deste modo, parece ser consensual, pelos menos em termos de opinião pública que se reconhece que os bancos privados são mais bem-sucedidos em relação aos bancos do setor público, relativamente à implementação de práticas de gestão de RH, foco no cliente e gestão de topo. Além de que, os bancos do setor público e privado diferem quanto à sua estrutura, ambiente de trabalho, tecnologia, oportunidades de crescimento.

² O Sindicato dos Trabalhadores do Grupo Caixa Geral de Depósitos foi criada em 2001.

II. METODOLOGIA E ESTUDO EMPÍRICO

Esta secção dá início à segunda parte do trabalho, o estudo empírico, através da metodologia que sustenta a investigação desenvolvida. Inicialmente é apresentado o instrumento de investigação que inclui as dimensões das práticas de gestão de recursos humanos no sector bancário identificadas na revisão da literatura. Depois, são definidas as hipóteses de investigação formuladas de acordo com os objetivos do estudo.

Posteriormente é descrito o instrumento de recolha de dados, ou seja, a forma de construção do questionário, seguindo-se a descrição do trabalho de campo realizado. Por último, faz-se a identificação da população alvo e da amostra e, a secção é finalizada com a apresentação das técnicas estatísticas de tratamento dos dados.

2 Metodologia

A investigação permite a criação de novos conhecimentos e é da responsabilidade do investigador escolher o método mais adequado para a investigação, que se ajuste às preocupações do investigador, de modo a que este consiga obter as respostas às questões que ele próprio formulou (Fortin, 2003).

Uma das questões fundamentais na realização de uma investigação é a opção metodológica que se adota. Neste capítulo evidenciamos essas opções, partindo do princípio que se torna essencial a existência de uma forte coerência entre o objeto de estudo, o propósito com que este é desenvolvido, os pressupostos que o guiam e a opção metodológica adotada.

Marconi e Lakatos 2003, (cit. por Monteiro, 2008:27), definem o método científico como o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista. A construção da estratégia metodológica não se pode centrar exclusivamente na tentativa de compatibilização dos métodos disponíveis, partindo do pressuposto de que, porque recensados no relatório de instrumentos válidos, podem ser utilizados todos e em qualquer circunstância (Cordeiro, 2008 cit. por Monteiro, 2008:27).

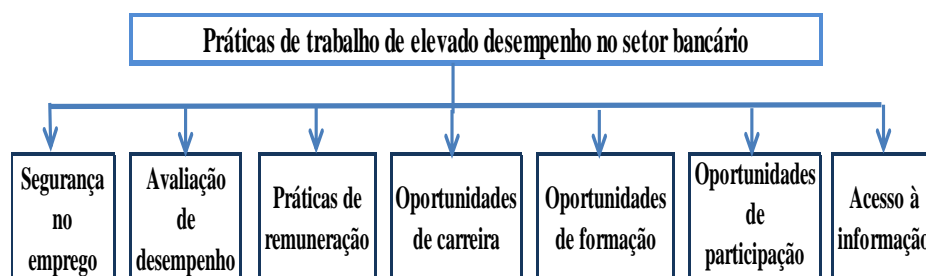
Assim, nesta secção, além de se elencarem as perguntas, bem como os objetivos e as hipóteses de investigação, também se apresenta o *design* do estudo, o método e o tipo de estudo, assim como a amostra, as técnicas e instrumentos de análise e recolha da informação, os procedimentos e as etapas de todo o processo de investigação.

2.1.1. Instrumento de Investigação

A primeira fase do estudo teve como referência a revisão bibliográfica e permitiu identificar na literatura as dimensões das práticas de gestão de recursos humanos no sector bancário. A partir do estado da arte identificaram-se como principais contributos vários modelos (Delaney e Huselid, 1996; Becker, Huselid, Pickus e Spratt, 1997; Pfeffer, 1991, cit. por Veloso, 2007; Esteves, 2008; Monteiro, 2013; Mota, 2014).

Baseando-nos, principalmente, no estudo de Esteves (2008), Monteiro (2014) e Mota (2013), foi possível seleccionar as principais dimensões das práticas de trabalho de elevado desempenho no setor bancário, definindo-se como instrumento de estudo um modelo que inclui sete práticas (Figura 1): segurança no emprego, avaliação de desempenho, práticas de remuneração, oportunidades de carreira, oportunidades de formação, oportunidades de participação e acesso à informação.

Figura 1 - Instrumento de investigação para medir os impactos nas práticas de elevado desempenho no setor bancário.



Fonte: Elaborado a partir dos modelos de "boas práticas" (Pfeffer, 1998) ou de "elevado desempenho" (Becker, Huselid, Ulrich, 2001).

2.1.2. Hipóteses de investigação

Este estudo pretende contribuir para uma compreensão sobre as práticas de trabalho de elevado desempenho utilizadas no setor bancário. Assim, foram definidos os seguintes objetivos de investigação:

- a) O primeiro objetivo pretende identificar se as práticas de trabalho de elevado desempenho estão presentes na CGD e identificar e analisar as dimensões que apresentam uma maior importância e um maior impacto na instituição. No estudo de Esteves (2008), a relação entre a formação, a avaliação de desempenho e as oportunidades de desenvolvimento apresentaram resultados positivos. Já no trabalho de Monteiro (2013) as dimensões que obtiveram resultados mais relevantes foram a comunicação, o acesso à informação, o desenvolvimento de competências-chave, os incentivos baseados no desempenho e as oportunidades de participação, pelo que se estabelecem as seguintes hipóteses de trabalho:

H1 – As práticas de trabalho de elevado desempenho estão presentes na CGD.

H2 – As práticas de trabalho de elevado desempenho são igualmente valorizadas pelos trabalhadores da CGD nas suas diferentes dimensões.

H3 – A avaliação de desempenho é a dimensão das práticas de trabalho de elevado desempenho com maior importância e impacto.

- b) O segundo objetivo deste trabalho pretende analisar as relações entre cada uma das dimensões e as características sociodemográficas e profissionais. O estudo de Lima *et al.* (2004) investigou, também, a relação entre as funções e as atividades desempenhadas, no qual as mulheres se identificam mais com a função de técnico e consultor e menos com a função de vendedor, enquanto os homens se posicionam em maior número como gestores e diretores de empresa. Tendo em conta a possibilidade de encontrar relações entre as dimensões de impacto e o perfil sociodemográfico e situação laboral dos inquiridos, designadamente o sexo, o escalão etário, o grau académico, e o tempo de serviço na organização e a função desempenhada, estabelecemos as seguintes hipóteses:

H4 – As variáveis sociodemográficas influenciam as práticas de trabalho de elevado desempenho nas suas diferentes dimensões;

H5 – As variáveis profissionais dos inquiridos influenciam as práticas de trabalho de elevado desempenho nas suas diferentes dimensões.

2.1.3. Tipo de investigação

Miller *et al.* (2004) defendem que muitas organizações implementam as mais recentes abordagens para a eficiência organizacional, na esperança de alcançar um desempenho superior, mas muitas vezes são incapazes de colher todos os benefícios das suas próprias atividades.

Esta investigação terá por base uma metodologia do tipo quantitativa, sustentado na aplicação de um inquérito por questionário. Reis (2010:91) define questionário “como uma técnica de observação que tem como objetivo recolher informações baseando-se numa série ordenada de perguntas que devem ser respondidas, por escrito, pelo respondente, de forma a avaliar as atitudes, as opiniões e o resultado dos sujeitos ou recolher qualquer outra informação junto do mesmo”.

Para analisar o impacto da utilização das práticas de trabalho de elevado desempenho no setor bancário, realizou-se um estudo de caso na Caixa Geral de Depósitos de Portugal, especificamente em três agências financeiras da mesma instituição CGD. O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são bem definidas (...) em que múltiplas fontes de evidência são usadas (Yin, 1994).

2.1.4. Inquérito por questionário

O instrumento de recolha de dados utilizado foi o inquérito por questionário, baseado no aplicado e testado por Esteves (2008), para dar resposta aos objetivos da investigação (Anexo 2). Todos os itens são afirmações e as respostas são dadas numa escala de concordância tipo *Likert* de cinco pontos, em que 1 corresponde a discordo completamente e o 5 corresponde a concordo totalmente.

Na organização do questionário, as perguntas surgem em duas secções. Na primeira secção é apresentado um conjunto de questões que visam a caracterização das práticas de gestão de recursos humanos na Caixa Geral de Depósitos. Na segunda secção é apresentado um conjunto de questões que visam fazer a caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos.

Na Tabela 2 pode visualizar-se o conjunto de questões relativas à gestão das práticas de gestão de recursos humanos na CGD, acompanhadas com a descrição para a sua inclusão no questionário.

Tabela 2 – Questões incluídas na primeira seção do inquérito

As práticas de Gestão de Recursos Humanos no setor bancário	
Questões	Descrição
1. Permitem-me ter segurança de emprego	As questões numeradas de 1 a 31 têm por objetivo caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos na CGD
2. Dão-me a oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas	
3. Permitem-me frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido	
4. Permitem-me ter acesso a ações de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho	
5. Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho	
6. Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho.	
7. Consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem	
8. Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho	
9. Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela	
10. Integram a auto-avaliação na avaliação do meu desempenho	
11. Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho	
12. Permitem-me ter uma remuneração mais elevada que a praticada no setor em funções idênticas	
13. Permitem-me aceder a benefícios (p.e. crédito à habitação, crédito individual, etc.)	
14. Permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho	
15. Permitem-me receber prémios de desempenho com valor significativo	
16. Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho	
17. Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências	
18. Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade	
19. Permitem-me ter oportunidade de evolução na carreira	
20. Demonstram que a organização investe na minha formação profissional	
21. Permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas	
22. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da minha função atual.	
23. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira	
24. Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira	
25. Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação	
26. Levam-me a participar em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização	
27. Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa	
28. Permitem-me participar na definição dos meus objetivos de trabalho	
29. Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa	
30. Permitem-me ter informação regular sobre a estratégia da empresa	
31. Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa	

Fonte: Inquérito Questionário

Na Tabela 3 pode visualizar-se as características sociodemográficas dos inquiridos neste estudo, os respetivos itens e a sua descrição.

Tabela 3 – Questões incluídas na segunda seção do inquérito

Questões	Descrição
1. Sexo	As questões numeradas de 1 a 10 têm por objetivo caracterizar o perfil sociodemográfico dos inquiridos nesta amostra de colaboradores da CGD
2. Idade	
3. Estado civil	
4. Filhos	
5. Habilitações literárias	
6. Trabalhador estudante	
7. Antiguidade na Organização	
8. Antiguidade na função	
9. Função	
10. Tipo de vínculo	

Fonte: Inquérito Questionário

Na tabela 4 estão representadas as questões correspondentes a cada uma das dimensões em análise.

Tabela 4 – Questões incluídas em cada uma das dimensões do inquérito

Dimensões	Itens	Questões
Segurança no Emprego	4	Permitem-me ter segurança de emprego oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido acesso a ações de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho
Avaliação de Desempenho	7	baseada na concretização do meu trabalho baseada nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho baseada no cumprimento de metas de formação e aprendizagem Oportunidade de ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho Oportunidade de recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela Integração da auto-avaliação na avaliação do meu desempenho Oportunidade de ter uma entrevista de avaliação de desempenho
Práticas de Remuneração	4	Oportunidade de ter uma remuneração mais elevada que a praticada no setor por funções idênticas Oportunidade de ter acesso a benefícios (p.e. crédito habitação, crédito individual, etc) Oportunidade de receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho Oportunidade de receber prémios de desempenho de valor significativo
Oportunidades de Carreira	5	Associar as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho Associar as minhas oportunidades de progressão às minhas competências Associar as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade Oportunidades de progressão na carreira Permitem apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira

Oportunidades de Formação	4	Permitem que a organização invista na minha formação Permitem que a organização apoie o aumento das minhas qualificações Permitem que tenha acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da minha função atual Permitem que tenha acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira
Oportunidades de Participação	4	Permitem participar no levantamento das minhas necessidades de formação Permitem que participe em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização Permitem que participe em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa Permitem participar na definição dos meus objetivos de trabalho
Acesso à Informação	3	Permitem ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa Permitem ter informação regular sobre a estratégia da empresa Permitem ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa

2.1.5. Aplicação do inquérito

O questionário foi disponibilizado aos trabalhadores da CGD por via direta aos gerentes, durante o período do dia 20 de setembro a 02 de outubro de 2017. Assim, foram obtidas 20 respostas válidas. Pelo facto de nem todos os trabalhadores estarem disponíveis para responder a este questionário, considera-se que este estudo empírico tem por base uma amostra obtida por conveniência (não aleatória), tendo, assim, esta investigação o cariz de estudo caso.

2.1.6. Tratamento dos dados

Os dados recolhidos foram introduzidos na aplicação IBM SPSS *Statistics* versão 23, (ex-SPSS: *Statistical Package for the Social Sciences*) para aplicação de técnicas de análise estatística descritiva.

Dada a pequena dimensão da amostra, importou verificar se a distribuição era normal, dado que, “a exigência de que a distribuição amostral seja do tipo normal, é um dos requisitos de um grupo de metodologias estatísticas de utilização frequente e genericamente designados por métodos paramétricos” (Maroco, 2003:44).

Neste sentido, dado a amostra ser de 20 trabalhadores, recomenda-se a utilização do teste de *Shapiro-Wilk*, pelo que foram calculados os testes de normalidade *Kolmogorov-*

Smirnov (com correção de *Lilliefors*) e o teste *Shapiro-Wilk* para uma amostra para todos os índices, verificando-se a normalidade da distribuição. (Anexo 4)

Previamente ao tratamento de dados procedeu-se à validação destes. Assim, o tratamento dos dados inicia-se com a caracterização dos perfis sociodemográficos e da situação laboral na organização dos inquiridos, bem como, as características das percepções dos inquiridos acerca das práticas de trabalho de elevado desempenho. Posteriormente, analisámos as várias dimensões que foram consideradas no instrumento de investigação relativamente às práticas de trabalho de elevado desempenho.

Dado que estas contêm vários itens (variáveis) que remetem para o mesmo constructo, foi utilizada a medida de consistência interna *Alpha de Cronbach* para apurar quão bem esses vários conjuntos de itens estão a medir o referido constructo, considerando-se a existência de uma boa consistência quando o valor de *Alpha* for superior a 0,7 (Hair *et al.*, 1998).

Devidamente validada a consistência das dimensões, estas foram operacionalizadas através da construção de índices: Segurança no Emprego (SE), Avaliação do Desempenho (AVD), Práticas de Remuneração (PR), Oportunidades de Carreira (OC), Oportunidades de Formação (OF), Oportunidades de Participação (OP) e Acesso à Informação (AI).

Assim, estas dimensões são medidas numa escala contínua de 1 (nenhum impacto) a 5 (muito impacto). Paralelamente efetua-se uma análise descritiva dos diferentes itens de cada uma das dimensões.

São utilizadas também outras estatísticas, nomeadamente as medidas de associação (*Eta*, *Spearman* e *Pearson*), que quantificam a intensidade e, no caso do *Spearman* e *Pearson*, também a direcção da relação entre duas variáveis (Maroco, 2003), para analisar a relação entre as características sócio demográficas dos inquiridos e os impactos percepcionados, tendo-se considerado que existe relação moderada ou forte quando estas medidas apresentem valor superior a 0,4.

2.1.7. Recolha e análise de dados documentais

Segundo Quivy & Campenhoudt (2008) o investigador recolhe os documentos para os estudar por si próprios, ou porque espera encontrar informações úteis para estudar outros objetos.

Foi feita a recolha e a análise de dados que permitam caraterizar o setor bancário português, nomeadamente de Boletins Informativos Periódicos (emitidos pela Associação Portuguesa de Bancos e pelo Banco de Portugal) e do Acordo Coletivo de Trabalho do Setor Bancário (uma vez que estamos perante um setor altamente regulado), assegurando, desta forma, a credibilidade da informação.

2.2 Objeto de Estudo

Toda a investigação é realizada com um propósito e, portanto, trata-se de uma ação que é realizada com um ou mais objetivos, sendo eles que indicam o porquê da investigação (Fortin, 2003).

No âmbito da presente dissertação pretende-se analisar a importância das práticas de trabalho de elevado desempenho no setor bancário português. A população bancária da CGD representada nesta dissertação reporta a 3 instituições financeiras e é constituída por um total de 20 trabalhadores, dos quais a grande maioria (96,6%) se encontrava efetiva à atividade da gestão bancária.

2.3 CARACTERIZAÇÃO DA CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS

A organização alvo de análise deste estudo é o Banco Caixa Geral de Depósitos. Iremos seguidamente fazer uma breve caracterização do seu setor de atividade. A mesma é caracterizada pela sua cultura forte, assente nos mais elevados padrões éticos, no rigor e no profissionalismo, bem como numa atitude de permanente adaptabilidade para com a mudança. A CGD procura atuar numa ótica de resposta às necessidades das famílias, das organizações e das instituições, procurando ser um potenciador de crescimento e desenvolvimento. Por outro lado, a CGD privilegia as relações de longo prazo com os diversos *stakeholders*, harmonizando as necessidades organizacionais com a dinâmica do mercado (www.cgd.institucional/grupo_cgd.aspx pt).

2.3.1 Missão e Valores ³

³ Informação disponível em: <https://www.cgd.pt/Institucional/Missao/Pages/Missao.aspx>

Através de recurso ao site da organização, percebe-se que a CGD é um grupo preponderante no sistema financeiro português, que procura distinguir-se, através do compromisso e responsabilidade fortes na sua contribuição para (www.cgd.pt/Institucional/Missao/Pages/Missao.aspx):

- O desenvolvimento económico;
- O reforço da competitividade, capacidade de inovação e internacionalização das empresas portuguesas;
- A estabilidade e solidez do sistema financeiro nacional. Com base na mesma fonte, de entre os valores que constituem a organização, existe um leque mais restrito, que caracteriza a mesma de uma forma geral:
 - a) Rigor, onde estão inerentes: o profissionalismo, a competência técnica, a objetividade, procurando alcançar maiores níveis de qualidade e eficiência económica, financeira, social e ambiental pela adoção das melhores práticas bancárias e financeiras; Transparência, através da atuação pela verdade, em todas as questões relacionadas com a prestação de serviços;
 - b) Prudência e a Segurança das aplicações, sendo critérios indispensáveis a prudência na gestão dos riscos e a estabilidade e solidez da Instituição;
 - c) Responsabilidade organizacional e pessoal pelas próprias ações, procurando uma atitude consciente por parte dos colaboradores. Procura uma harmonização da CGD, para com outras entidades e com o ambiente, em geral, numa ótica de integração.
 - d) Integridade, que consiste no cumprimento rigoroso das regras e regulamentos, contratos, valores éticos e princípios de atuação adotados;
 - e) Respeito pelos interesses confiados, existindo uma atuação de cortesia e lealdade, pautada pela tolerância, igualdade de oportunidades e não discriminação.

2.3.2 Estrutura organizacional

A Direção de Acompanhamento de Particulares (DAP) é composta por 3 regiões de particulares (Lisboa e Sul do Tejo, Porto e Norte e Centro e Ilhas) e por uma região de acompanhamento de empresas. Dando especial enfoque ao processo negocial de forma a evitar a entrada de clientes em contencioso, cada região é composta por um conjunto de 7 polos negociais, o que representa um total de 25 (22 de particulares e 3 de empresas),

distribuídos geograficamente pelo continente, nos principais agregados populacionais, e ilhas (Madeira e Açores). Ao longo do último ano, a CGD procedeu-se à descentralização das áreas negociais com a criação dos polos de particulares. Tendo-se efetuado um movimento inverso na área de contencioso, que passou pela sua centralização, com o objetivo de ter menos polos e menos recursos humanos afetos, num modelo com um maior ambiente de controlo (<https://www.cgd.pt/Institucional/Governo-Sociedade-CGD/Documents/Organograma-da-CGD.pdf>).

2.3.3 Principais Indicadores de Recursos Humanos na CGD⁴

A CGD contava no final de 2015 com 8.410 trabalhadores, dos quais 62%, estão a trabalhar nas diversas Agências situadas pelo país (Core Business), 2,41% nos Gabinetes Empresas deste banco, 5,2 (%) nas várias Regiões nacionais e 30,9% nas Direções Centrais (Documentação Interna da CGD, 2016).

No que diz respeito às habilitações académicas, 53,8% dos colaboradores haviam completado o Ensino Superior, 33,7% detinham apenas o Ensino Secundário e abaixo deste contava-se com um valor de 12,5% dos trabalhadores. Relativamente à média de idades, a mesma encontrava-se nos 43 anos. No que respeita ao género, o feminino possui um valor de 55,6%, contrapondo com uma percentagem masculina de 44,4% (Documentação Interna da CGD, 2016).

Em termos gerais existiam, no final de 2015, 695 agências situadas em Portugal, das quais 176 estão localizadas na DPL (Direção de Particulares de Lisboa), 206 na DPN (Direção de Particulares Norte), 162 na DPC (Direção de Particulares Centro) e 194 na DPS (Direção de Particulares Sul). A CGD possuía no estrangeiro 7648 trabalhadores e 489 agências. Está presente em 23 países, sendo conhecida pela ampla diversificação de cobertura geográfica, resultado de uma política de internacionalização consistente e estratégica. Esta tem preferência por países com os quais Portugal estabelece boas relações culturais, bem como os países que acolhem emigrantes portugueses, tais como: Angola, Moçambique, Espanha, Brasil, Canadá, EUA, entre outros (Documentação Interna da CGD, 2016).

⁴ Informação disponível em documentação interna da CGD

2.3.4 A estratégia organizacional da CGD⁵

O Plano Estratégico do Grupo CGD (2013-2017) está estruturado em dois desafios-chave.

(<https://www.cgd.pt/Institucional/Governo-Sociedade-CGD/Pages/Missao-Estrategia.aspx>):

- Proteger e reforçar a saúde financeira (solvência, liquidez e rentabilidade) do Grupo CGD, em resposta às necessidades geradas pelo novo contexto económico e do setor financeiro. Este desafio preconiza a resposta às necessidades criadas pelo novo contexto da economia e do setor financeiro, mesmo em cenários mais adversos, fortalecendo os indicadores do Grupo de forma a manter um rácio de *Core Tier I* acima das exigências da supervisão, um retorno adequado sobre o capital, um rácio de transformação estável em torno de 100-120% e uma crescente integração corporativa das unidades de negócio numa lógica de gestão, oferta e serviço multicanal.
- Transformar a CGD, focalizando a sua atividade no negócio bancário, de forma a assegurar a sustentabilidade e a competitividade do Grupo a nível organizativo e de modelo de negócio. Este desafio visa preparar e garantir a sustentabilidade e a competitividade da CGD a nível organizativo e de modelo de negócio face ao novo paradigma do setor bancário, ajustando o atual modelo do Banco em Portugal e integrando-o em termos de oferta com a rede internacional, garantindo um maior enfoque na componente de serviço/transação, um modelo de serviço mais adequado à evolução expectável do mercado e às necessidades de segmentos chave – gama alta, não residentes e empresas/PMEs de bens transacionáveis – e o necessário suporte em plataformas, processos e Recursos Humanos otimizados e adequados às novas exigências do mercado.

A prossecução destes dois desafios está alicerçada num conjunto de 7 diretrizes, com diferentes horizontes temporais de impacto (<https://www.cgd.pt/Institucional/Governo-Sociedade-CGD/Pages/Missao-Estrategia.aspx>):

- Aumento do crédito e proteção do *pricing*;
- Redução do custo do *funding*;
- Reforço da receita de comissões;

⁵ <https://www.cgd.pt/Institucional/Governo-Sociedade-CGD/Pages/Missao-Estrategia.aspx>.

- Redução de custos de estrutura;
- Redução *non-performing exposures* (NPE) e desalavancagem de ativos problemáticos;
- Dinamização do crescimento rentável e sustentável da área internacional;
- Proteção de capital.

As principais linhas de ação definidas para concretizar os referidos desafios são (<https://www.cgd.pt/Institucional/Governo-Sociedade-CGD/Pages/Missao-Estrategia.aspx>):

- a) Criar ativo rentável e com níveis de risco adequados através do reforço do relacionamento com as empresas, nomeadamente com as PME's e de forma a que a CGD seja o Banco de referência no apoio às empresas;
- b) Manter e posição de referência no crédito a particulares para habitação e dinamizar o crédito ao consumo.

Não obstante a implementação das referidas diretrizes e medidas estratégicas, os objetivos de rentabilidade e eficiência continuam a ser fortemente influenciados por fatores externos, dos quais se destacam (<https://www.cgd.pt/Institucional/Governo-Sociedade-CGD/Pages/Missao-Estrategia.aspx>):

- Reduzido crescimento da atividade económica, com impacto no nível de confiança dos consumidores e condicionando a procura de crédito, ao mesmo tempo que coloca uma pressão adicional sobre o custo do risco;
- Níveis historicamente baixos de taxas de juro de mercado, o que, considerando a maioritária indexação dos contratos de crédito a taxas variáveis que caracteriza o sistema financeiro português, condiciona fortemente a margem financeira da banca nacional.

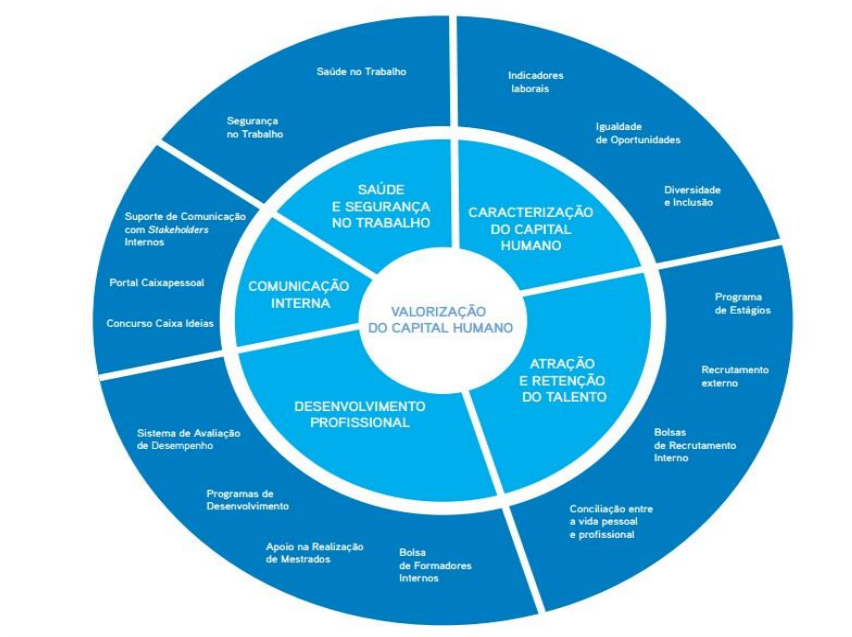
Especificamente para o exercício de 2016, os resultados foram fortemente influenciados pelo impacto do processo de recapitalização, acordado pelo Governo Português e pela Comissão Europeia. Assim, nos termos do acordado, a CGD levou a cabo uma exaustiva revisão da valorização dos ativos, com critérios e pressupostos que um investidor privado utilizaria (princípio do Investidor Privado). A referida revisão foi também efetuada com o objetivo de reduzir o nível dos NPL (*Non-performing loans*), nomeadamente através de abates ao ativo e da venda de ativos *non-core* (<https://www.cgd.pt/Institucional/Governo-Sociedade-CGD/Pages/Missao-Estrategia.aspx>).

2.3.5 As práticas de gestão de recursos humanos na CGD ⁶

A CGD é o maior grupo financeiro nacional, constituindo-se como entidade empregadora responsável, por cerca de 20% do emprego do setor bancário português. Conta com o empenho e dedicação dos seus trabalhadores, verdadeiros embaixadores da Marca, a qual tem vindo ao longo dos anos a ser associada a estabilidade laboral.

Na CGD os trabalhadores são tratados com dignidade e respeito, fomentando-se relações interpessoais positivas, num ambiente livre de discriminação. Neste sentido, a estratégia de recursos humanos assenta na integração do ativo humano como fator determinante na criação de valor e sustentabilidade do negócio, visando potenciar uma gestão das pessoas cada vez mais próxima e personalizada, de acordo com os seguintes eixos de atuação (Figura 2):

Figura 2 – Valorização do Capital Humano



Fonte: www.cgd.pt

A CGD investe no desenvolvimento e evolução profissional dos seus trabalhadores. Os programas de formação realizados em 2011 deram continuidade à estratégia dos últimos anos e centraram-se nos seguintes vetores

⁶ <https://www.cgd.pt/Institucional/Sustentabilidade-CGD/Reporting-Desempenho/Relatorios-Sustentabilidade/2011/Documents/Relatorio-Sustentabilidade-CGD-2011.pdf>.

(<https://www.cgd.pt/Institucional/Sustentabilidade-CGD/Reporting-Desempenho/Relatorios-Sustentabilidade/2011/Documents/Relatorio-Sustentabilidade-CGD-2011.pdf>):

- Racionalização de custos sem perda de qualidade nas respostas formativas;
- Reforço do programa formativo junto da rede comercial para dar suporte ao modelo de negócio orientado para a prestação de serviço global e para a eficácia na abordagem comercial;
- Adequação das respostas formativas às reais e efetivas necessidades de formação dos colaboradores e respetivas direções;
- Incremento da importância da formação interna face a externa.

A CGD proporcionou aos seus trabalhadores, durante 2011, o acesso a ações de formação presenciais e de *e-learning*, num total de 310.713 horas de formação.

Um dos pilares que sustenta o desenvolvimento da empresa, a par do conhecimento e da comunicação, é a cultura da empresa, isto é, o conjunto de valores que materializam a nossa cultura empresarial. Os novos tempos trouxeram para os gestores das empresas um novo conceito: a sustentabilidade. Embora ainda em desenvolvimento, a sustentabilidade é hoje reconhecidamente aceite como um elemento de importância na cadeia de valor de uma empresa. Mas, a valer para o futuro, é convicção da CGD que a sustentabilidade, pretendida como projeto de futuro, terá de ser no banco, mais do que um produto. Deve transformar-se verdadeiramente num valor que incorpore os valores da sua cultura empresarial (<https://www.cgd.pt/Institucional/Sustentabilidade-CGD/Reporting-Desempenho/Relatorios-Sustentabilidade/2011/Documents/Relatorio-Sustentabilidade-CGD-2011.pdf>).

E para a sua incorporação, ou melhor, para a sua aculturação na empresa, é necessário que ela esteja presente na formação, no conhecimento, na comunicação, isto é, é necessário que seja conhecida, sentida, vivida pelas pessoas do Banco, não como um produto, mas como um valor (<https://www.cgd.pt/Institucional/Sustentabilidade-CGD/Reporting-Desempenho/Relatorios-Sustentabilidade/2011/Documents/Relatorio-Sustentabilidade-CGD-2011.pdf>):

- Um valor que seja motivador nos seus resultados
- Um valor que cimente as relações na empresa
- Um valor que se sustente na humanização dessas relações
- Um valor que esteja presente no equilíbrio da vida profissional e pessoal.

Nesta linha, a sustentabilidade, hoje tão marcante nas empresas que se pretendem líderes, só será um elemento diferenciador, na sua projeção para o futuro, se tiver a sua sustentação no elemento que no Banco é, por excelência, diferenciador: as suas Pessoas.

É este, pois, o fundamento que justificará a sustentabilidade na política de pessoal. A sustentabilidade fará no futuro a diferença no caminho de liderança do Banco, mas só o será porque ela será um valor importante na cultura de valores da CGD.

O Sistema de Gestão de Desempenho assenta em 6 princípios (<https://www.cgd.pt/Institucional/Sustentabilidade-CGD/Reporting-Desempenho/Relatorios-Sustentabilidade/2011/Documents/Relatorio-Sustentabilidade-CGD-2011.pdf>):

- Universal: aplicação a toda a CGD
 - Transparência: critérios de avaliação uniformes, definidos e conhecidos por todos
 - Justiça: consagra diferentes perspetivas: avaliador, superior hierárquico do avaliador e avaliado
 - Evolução: melhoria contínua ajustando-se às necessidades da CGD
 - Coerência: valorização do cumprimento de objetivos em articulação com as competências e comportamentos críticos para o Grupo e para as diferentes funções
- Integração: Suporte a Política integrada de Gestão de Recursos Humanos

Os trabalhadores da CGD são sujeitos a avaliação de desempenho anual, com vista a contribuir para o seu desenvolvimento profissional, motivação e reconhecimento da concretização dos objetivos, individuais ou de equipa, previamente definidos. Os objetivos foram definidos a partir de 5 dimensões de desempenho, nomeadamente: qualidade do serviço e satisfação do Cliente; otimização dos resultados; projetos e planos de atividades; desenvolvimento de pessoas e eficiência e produtividade. Em 2011, resultante da aplicação de Orçamento de Estado, não foi possível à CGD, recompensar o mérito dos seus trabalhadores através do processo anual de revisão remuneratória, e apenas foi possível manter, embora com redução, o sistema de objetivos e incentivos comerciais aplicado à Rede Comercial (<https://www.cgd.pt/Institucional/Sustentabilidade-CGD/Reporting-Desempenho/Relatorios-Sustentabilidade/2011/Documents/Relatorio-Sustentabilidade-CGD-2011.pdf>).

III. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS

Neste ponto, que constitui a terceira secção deste trabalho, apresentam-se os principais resultados obtidos. Iniciaremos por apresentar os dados de caracterização da amostra do estudo, para de seguida apresentarmos os resultados ao nível das práticas de gestão de recursos humanos.

3.1. Amostra

Da aplicação do inquérito por questionário, ao qual responderam 20 trabalhadores do setor bancário português (Caixa Geral de Depósitos), a amostra utilizada foi uma amostra por conveniência. Uma amostra por conveniência consiste num grupo de indivíduos que se encontram disponíveis no momento da investigação. Estas amostras não são representativas da população (Vicente *et al.*, 2001).

3.1.1. Caracterização do perfil sócio demográfico dos inquiridos

Através da análise da Tabela 5, pode verificar-se que a distribuição dos inquiridos por sexo indica que 11 trabalhadores são do sexo feminino (55%) e 9 do sexo masculino (45%). Quanto ao grupo etário demonstra que metade dos trabalhadores (50%) se situa na faixa etária 36-45 anos, 35% dos trabalhadores na faixa etária 46-55 ano.

Tabela 5 – Características sociodemográficas dos inquiridos

Perfil socio demográfico		N	%
Sexo	Masculino	9	45
	Feminino	11	55
	Total	20	100
Escala etária	25-35 anos	2	10
	36 - 45 anos	10	50
	46 - 55 anos	7	35
	> 55 anos	1	5
	Total	20	100
Estado civil	Casado	14	70
	União de facto	1	5
	Solteiro	2	10
	Divorciado	3	15
	Total	20	100
Habilitações literárias	11.º ano ou equiv.	7	35
	12.º ano ou equiv.	2	10
	Licenciatura	11	55
	Total	20	100

Fonte: Inquérito por Questionário

Dos inquiridos, 14 estão na situação de casados (70%), 3 estão divorciados (15%), 2 estão solteiros (10%) e 1 vive em união de facto (5%). No que se refere às habilitações literárias, verifica-se que 11 trabalhadores possuem habilitações ao nível da licenciatura (55%), 7 têm o 11.º ano ou equivalente (35%) e 2 têm o 12.º ano ou equivalente (10%).

Na tabela 6 expressam-se os resultados relativos à caracterização da situação laboral dos inquiridos. Pela sua análise, verifica-se que a grande maioria já se encontra na organização há mais de 15 anos (75%), sendo igual a percentagem dos inquiridos que se encontram há menos tempo, isto é, entre os 5 e os 10 anos e os que se encontram entre os 10 e os 15 anos (10% respetivamente).

Tabela 6 – Características da situação laboral dos inquiridos

Situação laboral		N	%
Antiguidade na organização	5 - 10 anos	2	10
	10 - 15 anos	2	10
	> 15 anos	15	75
	Não resposta	1	5
	Total	20	100
Antiguidade na função	1 - 5 anos	6	30
	5 - 10 anos	4	20
	10 - 15 anos	1	5
	> 15 anos	7	35
	Não resposta	2	10
	Total	20	100
Função	Medidor de crédito	1	5
	Aconselhamento clientes	8	40
	Atendimento geral e back office	7	35
	Subgerente	3	15
	Não resposta	1	5
	Total	20	100
Tipo de vínculo	Contrato a termo certo	2	10
	Contrato sem termo	16	80
	Não resposta	2	10
	Total	20	100

Fonte: Inquérito por Questionário

Quanto à antiguidade na função, 7 trabalhadores exercem a mesma função há mais de 15 anos (35%), 6 exercem a mesma função entre 1 e os 5 anos (30%), 4 exercem a mesma função entre os 5 e os 10 anos (20%).

Já em relação à função exercida, 8 trabalhadores fazem aconselhamento a clientes (40%), 7 fazem atendimento geral e *back office* (35%), 3 são subgerentes (15%) e 1 é mediador de crédito (5%).

Por fim, relativamente ao vínculo à organização, verifica-se que a grande maioria tem um vínculo contratual sem termo certo (80%) e 2 trabalhadores têm um vínculo a tempo certo (10%).

3.2. Caracterização das Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho

Este ponto tem por objetivo caracterizar as perceções que os trabalhadores da CGD têm acerca das práticas de trabalho de elevado desempenho e verificar se estão ou não presentes na organização (procurando dar resposta ao primeiro objetivo específico). Procurou-se aferir, quantitativamente, o grau de concordância dos inquiridos de acordo com a escala de *Likert*, cujas respostas são classificadas de 1 a 5, assumindo-se que 1

(discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo nem discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

Neste estudo foram medidas as sete dimensões das práticas de trabalho de elevado desempenho, a partir de trinta e uma variáveis, tendo-se recorrido à medida de consistência interna *Alpha de Cronbach*, para apurar quão bem esses vários conjuntos de itens estão a medir o constructo, considerando-se a existência de uma boa consistência quando o valor do *Alpha* for superior a 0,7 (Hair et al., 1998).

3.2.1. Segurança no Emprego

Pela análise da tabela 7, podemos constatar que existe uma perceção global dos trabalhadores da CGD, relativamente à segurança no emprego, já que 30% dos inquiridos concorda e 35% concorda completamente. A perceção dos inquiridos é muito positiva ao nível de todos os itens considerados nesta dimensão.

Tabela 7 – Segurança no emprego

Itens	Escala					N	Alpha de Cronbach
	1	2	3	4	5		
Segurança no emprego		10%	25%	30%	35%	20	0,655
Oportunidades de concorrer a novas funções quando abrem vagas		10%	25%	55%	10%	20	0,353
Oportunidade de frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido	5%	5%	10%	55%	25%	20	0,697
Oportunidade de ter acesso a ações de reconversão, em caso de reestruturação de serviço		10%	35%	50%	5%	20	0,534

Legenda: 1 (discordo completamente); 2 (discordo); 3 (nem concordo nem discordo); 4 (concordo); 5 (comcordo completamente)

Fonte: Inquérito por Questionário

Os itens onde a perceção dos inquiridos é mais evidente, isto é, onde concordam ou concordam completamente, são a “oportunidade de frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido” (75%), a “segurança no emprego” (65%) e a “oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas” (65%).

Relativamente à consistência interna, pode verificar-se que todos os itens apresentam uma fraca consistência interna, pois apresenta valores de *Alpha* inferiores a 0,7.

3.2.2. Avaliação de Desempenho

Relativamente à avaliação de desempenho, através da análise da tabela 8, pode constatar-se que na globalidade, todos os trabalhadores da CGD concordam com a importância da avaliação de desempenho. Em termos de concordância, verifica-se maiores percepções da avaliação de desempenho nos itens “oportunidade de ter uma entrevista de avaliação de desempenho” (95%) e “integração da autoavaliação do meu desempenho” (95%). São também relevantes os resultados dos restantes itens, destacando-se a “avaliação de desempenho baseada nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho” (90%) e a “oportunidade de recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela” (90%).

Tabela 8 – Avaliação de desempenho

Itens	Escala					N	Alpha de Cronbach
	1	2	3	4	5		
Avaliação de desempenho baseada na concretização do meu trabalho		10%	5%	65%	20%	20	0,792
Avaliação de desempenho baseada nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho			10%	75%	15%	20	0,768
Avaliação de desempenho baseada no cumprimento de metas de formação e aprendizagem			15%	70%	15%	20	0,804
Oportunidade de ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho		5%	15%	55%	25%	20	0,788
Oportunidade de recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela		5%	5%	50%	40%	20	0,776
Integração da auto-avaliação na avaliação do meu desempenho			5%	50%	45%	20	0,828
Oportunidade de ter uma entrevista de avaliação de desempenho			5%	45%	50%	20	0,821

Legenda: 1 (discordo completamente); 2 (discordo); 3 (nem concordo nem discordo); 4 (concordo); 5 (concordo completamente)

Fonte: Inquérito por Questionário

Relativamente à consistência interna dos itens, pode verificar-se que todos eles apresentam uma boa consistência interna, dado que o valor do *Alfa* é superior a 0,7, variando entre 0,776 e 0,828.

3.2.3. Práticas de Remuneração

Na tabela 9 está representado o grau de concordância dos inquiridos, relativamente às práticas de remuneração. Pode constatar-se que os trabalhadores da CGD, sobre esta dimensão tendem a não concordar ou a não concordar nem discordar.

Já relativamente à concordância, destacam-se sobretudo os itens a “oportunidade de receber prémios monetários” (40%) e de desempenho (40%).

Relativamente à consistência interna dos itens, verifica-se que apenas a afirmação “oportunidade de receber prémios de desempenho de valor significativo”, apresenta uma fraca consistência, para um valor de *Alpha* inferior a 0,7.

Tabela 9 – Práticas de remuneração

Itens	Escala					N	Alpha de Cronbach
	1	2	3	4	5		
Oportunidade de ter uma remuneração mais elevada que a praticada no setor por funções idênticas	20%	25%	35%	20%		20	0,760
Oportunidade de ter acesso a benefícios (p.e. crédito habitação, crédito individual, etc)	5%	40%	55%			20	0,784
Oportunidade de receber prémios monetários) prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho	20%	20%	20%	35%	5%	20	0,706
Oportunidade de receber prémios de desempenho de valor significativo	15%	30%	15%	35%	5%	20	0,695

Legenda: 1 (discordo completamente); 2 (discordo); 3 (nem concordo nem discordo); 4 (concordo); 5 (comcordo completamente)

Fonte: Inquérito por Questionário

3.2.4. Oportunidades de Carreira

Em relação às oportunidades de carreira, a tabela 10 permite verificar que 40% dos inquiridos considera que existem oportunidades de progressão na carreira e que essa progressão pode estar associada ao desempenho e que as práticas de trabalho permitem apresentar formalmente aspirações de progressão.

Os inquiridos consideram que existem mais oportunidades de progressão na carreira, associada às competências (45%). Contudo, de uma maneira geral, quase metade dos inquiridos, não concordam nem discordam que as práticas de remuneração tenham grande influência nas práticas de trabalho de elevado desempenho.

Quanto à consistência interna dos vários itens, pode verificar-se que todos eles têm uma muito boa consistência interna, pois apresentam valores de *Alpha* superiores a 0,7, variando entre o 0,895 e 0,935.

Tabela 10 – Oportunidades de carreira

Itens	Escala					N	Alpha de Cronbach
	1	2	3	4	5		
Associar as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho	5%	15%	40%	25%	15%	20	0,910
Associar as minhas oportunidades de progressão às minhas competências	5%	10%	40%	30%	15%	20	0,895
Associar as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade	10%	25%	40%	15%	10%	20	0,935
Oportunidades de progressão na carreira	5%	25%	30%	25%	15%	20	0,914
Permitem apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira	10%	10%	40%	35%	5%	20	0,921

Legenda: 1 (discordo completamente); 2 (discordo); 3 (nem concordo nem discordo); 4 (concordo); 5 (comcordo completamente)

3.2.5. Oportunidades de Formação

Relativamente às oportunidades de formação, a tabela 11 demonstra que 60% dos inquiridos considera que a organização permite o aumento das suas competências e que a organização permite o acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira.

Metade dos inquiridos considera que a organização permite-lhes ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho das funções atuais.

Por outro lado, 25% dos inquiridos consideram que a organização não lhes permite o aumento das suas qualificações. Apenas 40% dos inquiridos considera que as práticas de trabalho de elevado desempenho permitem que a organização invista em formação para os trabalhadores.

Quanto à consistência interna dos itens, verifica-se que todos eles têm uma boa consistência, apresentando valores de *Alpha* superior a 0,7, variando entre 0,716 e 0,837.

Tabela 11 – Oportunidades de formação

Itens	Escala					N	Alpha de Cronbach
	1	2	3	4	5		
Permitem que a organização invista na minha formação		15%	45%	30%	10%	20	0,786
Permitem que a organização apoie o aumento das minhas qualificações	5%	20%	15%	50%	10%	20	0,822
Permitem que tenha acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da minha função atual		10%	40%	40%	5%	19	0,716
Permitem que tenha acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira	10%	10%	20%	55%	5%	20	0,837

Legenda: 1 (discordo completamente); 2 (discordo); 3 (nem concordo nem discordo); 4 (concordo); 5 (comcordo completamente)

Fonte: Inquérito por Questionário

3.2.6. Oportunidades de Participação

Na tabela 12 estão representados os resultados das oportunidades de participação. De uma maneira geral os trabalhadores da CGD consideram ter oportunidades de participação. Com efeito, 70% dos inquiridos considera que lhe é permitido participar em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização, 50% considera que lhe é permitido participar em reuniões para discutir questões relacionadas

com o funcionamento da sua equipa e 45% considera que lhes é permitido participar no levantamento de necessidades de formação dos trabalhadores.

Pela análise do *Alpha de Cronbach*, considerando o valor de referência de 0,7, verifica-se que todos os itens têm fraca consistência interna, apesar de três deles se aproximarem bastante de 0,7.

Tabela 12 – Oportunidades de participação

Itens	Escala					N	Alpha de Cronbach
	1	2	3	4	5		
Permitem participar no levantamento das minhas necessidades de formação	5%	15%	35%	40%	5%	20	0,692
Permitem que participe em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização			30%	65%	5%	20	0,668
Permitem que participe em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa		10%	40%	40%	10%	20	0,469
Permitem participar na definição dos meus objetivos de trabalho		10%	50%	30%	10%	20	0,683

Legenda: 1 (discordo completamente); 2 (discordo); 3 (nem concordo nem discordo); 4 (concordo); 5 (comcordo completamente)

Fonte: Inquérito por Questionário

3.2.7. Acesso à Informação

Por fim, a partir da análise da tabela 13, constata-se que 65% ou mais dos inquiridos considera que, de uma maneira geral, lhes é permitido ter acesso à informação.

Com efeito, 70% considera que lhes é permitido ter informação regular sobre os acontecimentos importantes da vida da empresa e que lhes é permitido ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa e 65% concorda que lhes é permitido ter informação regular sobre a estratégia da empresa.

Relativamente à consistência interna dos itens, verifica-se que apenas a afirmação “permitem ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa” tem uma boa consistência interna, apresentando um valor superior a 0,7 (*Alpha*=0,84).

Tabela 13 – Acesso à informação

Itens	Escala					N	Alpha de Cronbach
	1	2	3	4	5		
Permitem ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa			30%	60%	10%	20	0,840
Permitem ter informação regular sobre a estratégia da empresa			35%	60%	5%	20	0,472
Permitem ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa	5%	5%	20%	65%	5%	20	0,213

Legenda: 1 (discordo completamente); 2 (discordo); 3 (nem concordo nem discordo); 4 (concordo); 5 (comcordo completamente)

Fonte: Inquérito por Questionário

3.3. Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho: análise do impacto das várias variáveis que as constituem

O segundo objetivo específico definido consiste em analisar a importância e impacto das práticas das variáveis pertencentes às várias dimensões das práticas de trabalho de elevado desempenho na organização estudada

A importância e impacto nas dimensões acima referidas serão medidos através do grau de concordância dos inquiridos com um conjunto de afirmações (itens). A escala de concordância utilizada é a de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) e quanto mais perto de 5 for a concordância do respondente, maior é o impacto percebido.

Nesse sentido, para cada uma das dimensões foi construído um índice que corresponde à média das respostas dos inquiridos a cada uma das afirmações, após ter sido garantida a consistência interna de cada dimensão, através do coeficiente *Alpha de Cronbach*.

Por conseguinte, cada índice mede o impacto na globalidade da dimensão e tem também uma escala contínua de 1 a 5, em que 1 representa nenhum impacto das práticas de trabalho de elevado desempenho em cada dimensão e 5 representa muito impacto.

3.3.1. Análise da importância e impacto das variáveis da segurança no emprego.

Na tabela 14 pode observar-se o impacto das práticas de trabalho de elevado desempenho nos quatro itens da segurança no emprego. Verifica-se que, em média, o maior impacto é ao nível da “segurança no emprego” e “oportunidades de frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido” (média=3,90), isto é, acima do ponto central da escala. É relevante o facto de existir uma diferença pouco significativa entre a média mais baixa (3,50) e a mais elevada (3,90), indicando, no cômputo geral, que os inquiridos consideram que as práticas de trabalho de elevado desempenho têm um impacto positivo na segurança no emprego.

Tabela 14 – Medidas descritivas do impacto das variáveis da segurança no emprego

Itens	N	Média	DP	Mediana	Min	Máx
Segurança no emprego	20	3,9	1,021	4	2	5
Oportunidades de concorrer a novas funções quando abrem vagas	20	3,7	0,813	4	2	5
Oportunidade de frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido	20	3,9	1,021	4	1	5
Oportunidade de ter acesso a ações de reconversão, em caso de reestruturação de serviço	20	3,5	0,761	4	2	5
Índice Segurança no Emprego (SE) / Alpha Cronbach = 0,827	20	3,7	0,631	3,75	2	5

Fonte: Inquérito por Questionário

Com efeito, a partir da análise do índice SE, verifica-se que este se encontra, em média, também acima do ponto central da escala (média=3,7), o que revela uma perceção de um impacto moderado a forte. Confirma-se este facto, pela constatação que metade dos inquiridos perceciona um impacto na segurança no emprego, no máximo, de 3,75. Verifica-se também que o índice apresenta uma boa consistência interna ($Alpha=0,827$).

3.3.2. Análise da importância e impacto das variáveis da avaliação de desempenho.

Relativamente ao impacto das práticas de trabalho de elevado desempenho na avaliação de desempenho dos inquiridos, a tabela 15, demonstra os resultados das respostas dos inquiridos, verificando-se que estes percecionam um forte impacto na “oportunidade de ter uma entrevista de avaliação de desempenho” (média=4,5), na “integração da auto-avaliação na avaliação do meu desempenho” (média=4,4) e na “oportunidade de recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela”.

Tabela 15 – Medidas descritivas do impacto das variáveis da avaliação de desempenho

Itens	N	Média	DP	Mediana	Min.	Máx
Avaliação de desempenho baseada na concretização do meu trabalho	20	4,0	0,826	4	2	5
Avaliação de desempenho baseada nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho	20	4,1	0,510	4	3	5
Avaliação de desempenho baseada no cumprimento de metas de formação e aprendizagem	20	4,0	0,562	4	3	5
Oportunidade de ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho	20	4,0	0,795	4	2	5
Oportunidade de recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela	20	4,3	0,786	4	2	5
Integração da auto-avaliação na avaliação do meu desempenho	20	4,4	0,598	4	3	5
Oportunidade de ter uma entrevista de avaliação de desempenho	20	4,5	0,605	4,5	3	5
Índice Avaliação de Desempenho (AvD) / Alpha de Cronbach =0,872	20	4,2	0,472	4	3	5

Fonte: Inquérito por Questionário

Pode, portanto, afirmar-se que os inquiridos, de uma maneira geral, percecionam um impacto forte da avaliação de desempenho nas práticas de trabalho de elevado desempenho. Tal é confirmado pelo índice AVD (média=4,2). Quanto à consistência interna do índice, verifica-se que tem uma boa consistência ($Alpha=0,872$).

3.3.3. Análise da importância e impacto das variáveis das práticas de remuneração.

Quanto às práticas de remuneração, expressam-se na tabela 16 os resultados, revelando que os inquiridos, em média percecionam um impacto fraco a moderado, dado que apenas no item “oportunidade de ter acesso a benefícios (p.e. crédito habitação, crédito individual, etc.)” apresenta um impacto forte (média=4,4), enquanto os restantes itens apresentam impactos negativos, inferiores ao ponto central da escala (média=2,6, 2,9 e 2,9, respetivamente).

Tal facto é confirmado pelo índice PR que apresenta uma média de 3,2, revelando que os inquiridos percecionam nas práticas de remuneração, um impacto fraco a moderado.

Quanto à consistência interna do índice, verifica-se que tem uma boa consistência ($Alpha= 0,822$).

Tabela 16 – Medidas descritivas do impacto das variáveis das práticas de remuneração

Itens	N	Média	DP	Mediana	Min.	Máx
Oportunidade de ter uma remuneração mais elevada que a praticada no setor por funções idênticas	20	2,6	1,050	3	1	4
Oportunidade de ter acesso a benefícios (p.e. crédito habitação, crédito individual, etc)	20	4,4	0,940	5	1	5
Oportunidade de receber prémios monetários) prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho	20	2,9	1,268	3	1	5
Oportunidade de receber prémios de desempenho de valor significativo	20	2,9	1,226	3	1	5
Índice Práticas de Remuneração (PR) / <i>Alpha de Cronbach</i> = 0,822	20	3,2	0,886	3,4	1	5

Fonte: Inquérito por Questionário

3.3.4. Análise da importância e impacto das variáveis das oportunidades de carreira

A tabela 17 expressa os resultados do impacto das oportunidades de carreira, verificando-se que os inquiridos percecionam, em média, um impacto fraco a moderado das oportunidades de carreira nas práticas de trabalho de elevado desempenho.

Com efeito, todos os itens apresentam uma média inferior ou ligeiramente superior ao ponto central da escala (média=3). De notar que existe uma ligeira diferença entre a média mais baixa (2,9) e a mais elevada (3,4).

Tal é confirmado pelo índice de oportunidades de carreira (OC), o qual apresenta uma média de 3,2, portanto, um impacto fraco a moderado desta dimensão. Quanto à consistência interna do índice, verifica-se que tem uma boa consistência (*Alpha*=0,783).

Tabela 17 – Medidas descritivas do impacto das variáveis das oportunidades de carreira

Itens	N	Média	DP	Mediana	Min.	Máx
Associar as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho	20	3,3	1,081	3	1	5
Associar as minhas oportunidades de progressão às minhas competências	20	3,4	1,046	3	1	5
Associar as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade	20	2,9	1,119	3	1	5
Oportunidades de progressão na carreira	20	3,2	1,152	3	1	5
Permitem apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira	20	3,2	1,040	3	1	5
Índice Oportunidades de Carreira (OC) / <i>Alpha de Cronbach</i> = 0,783	20	3,2	0,963	3,2	1	5

Fonte: Inquérito por Questionário

3.3.5. Análise da importância e impacto das variáveis das oportunidades de formação

Através da tabela 18, representamos os resultados do impacto das oportunidades de formação, verificando-se que os inquiridos percecionam, em média, um impacto fraco a moderado das oportunidades de formação nas práticas de trabalho de elevado desempenho. Tal é evidenciado pela média de todos os itens ($\approx 3,4$), ligeiramente acima do ponto central da escala.

Tabela 18 – Medidas descritivas das variáveis das oportunidades de formação

Itens	N	Média	DP	Mediana	Min.	Máx
Permitem que a organização invista na minha formação	20	3,4	0,875	3	2	5
Permitem que a organização apoie o aumento das minhas qualificações	20	3,4	1,095	4	1	5
Permitem que tenha acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da minha função atual	19	3,4	0,769	3	2	5
Permitem que tenha acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira	20	3,4	1,089	4	1	5
Índice Oportunidades de Formação (OF) / Alpha de Cronbach = 0,787	20	3,35	0,754	3,4	2	5

Fonte: Inquérito por Questionário

Pode concluir-se que o índice OF vem também confirmar estes resultados, apresentando uma média de $3,35/\approx 3,4$, indicando que os inquiridos percecionam um impacto fraco a moderado nas oportunidades de formação. Quanto à consistência interna do índice, verifica-se que tem uma boa consistência ($Alpha=0,787$).

3.3.6. Análise da importância e impacto das variáveis das oportunidades de participação

Relativamente às oportunidades de participação, na tabela 19 podem verificar-se os resultados, os quais evidenciam um impacto moderado nas oportunidades de participação, nomeadamente pelos itens “Permitem que participe em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização” (média=3,8), “Permitem que participe em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa” (média=3,5).

O índice OP vem confirmar esses resultados, dado que apresenta uma média de 3,5, revelando um impacto moderado na perceção das oportunidades de participação nas

práticas de trabalho de elevado desempenho. O índice apresenta uma boa consistência interna ($Alpha=0,812$).

Tabela 19 – Medidas descritivas do impacto das variáveis das oportunidades de participação

Itens	N	Média	DP	Mediana	Min.	Máx
Permitem participar no levantamento das minhas necessidades de formação	20	3,3	0,967	3	1	5
Permitem que participe em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização	20	3,8	0,550	4	3	5
Permitem que participe em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa	20	3,5	0,827	3,5	2	5
Permitem participar na definição dos meus objetivos de trabalho	20	3,4	0,821	3	2	5
Índice Oportunidades de Participação (OP) / Alpha de Cronbach = 0,812	20	3,5	0,584	3,5	3	5

Fonte: Inquérito por Questionário

3.3.7. Análise da importância e impacto das variáveis do acesso à informação

Por fim, relativamente ao acesso à informação, na tabela 20, através da análise dos resultados, verifica-se que estes evidenciam um impacto moderado a forte no acesso à informação, nomeadamente por todos os itens “Permitem ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa” (média=3,8), “Permitem ter informação regular sobre a estratégia da empresa” (média=3,7) e “Permitem ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa” (média=3,6).

O índice AI vem confirmar esses resultados, dado que apresenta uma média de 3,7, revelando um impacto moderado a forte na perceção do acesso à informação nas práticas de trabalho de elevado desempenho. O índice apresenta uma boa consistência interna ($Alpha=0,850$).

Tabela 20 – Medidas descritivas do impacto das variáveis do acesso à informação

Itens	N	Média	DP	Mediana	Min.	Máx
Permitem ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa	20	3,8	0,616	4	3	5
Permitem ter informação regular sobre a estratégia da empresa	20	3,7	0,571	4	3	5
Permitem ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa	20	3,6	0,883	4	1	5
Índice Acesso à Informação (AI) / Alpha de Cronbach = 0,850	20	3,7	0,550	4	2	5

Fonte: Inquérito por Questionário

3.3.8. Análise comparativa da importância e do impacto das variáveis das práticas de trabalho de elevado desempenho

A partir da análise das médias de cada um dos índices de impacto das dimensões (tabela 21), pode verificar-se que as variáveis pertencentes à “avaliação de desempenho”, à “segurança no emprego” e ao “acesso à informação” são as que os inquiridos consideram ter maior importância e impacto ao nível das práticas de trabalho de elevado desempenho (a primeira com média de impacto superior a 4 e as outras duas com média igual ou superior a 3,7).

Tabela 21 – Medidas descritivas do impacto das variáveis subjacentes às práticas de trabalho de elevado desempenho

Dimensões de impacto	Itens	Alpha de Cronbach	N	Média	DP
Segurança no emprego	4	0,827	20	3,7	0,631
Avaliação de desempenho	7	0,872	20	4,2	0,472
Práticas de remuneração	4	0,822	20	3,2	0,886
Oportunidades de carreira	5	0,783	20	3,2	0,963
Oportunidades de formação	4	0,787	20	3,4	0,754
Oportunidades de participação	4	0,812	20	3,5	0,584
Acesso à informação	3	0,850	20	3,7	0,550

Fonte: Inquérito por Questionário

As variáveis da dimensão “oportunidades de participação” apresentam uma média de 3,5, portanto, na opinião dos inquiridos apresentam um impacto moderado. Nas restantes dimensões, as variáveis apresentam um impacto fraco a moderado, variando as médias entre os 3,2 (nas variáveis das “práticas de remuneração” e “oportunidades de carreira”) e os 3,4 (nas variáveis das “oportunidades de formação”).

Conforme definido anteriormente, na análise da correlação de *Pearson* considera-se que existe relação moderada ou forte quando estas medidas apresentem valor superior a 0,4.

Tabela 22 – Correlações de Pearson entre as dimensões das práticas de trabalho de elevado desempenho

	SE	AvD	PR	OC	OF	OP	AI
SE	1						
AvD	0,537*	1					
PR	0,334	-0,145	1				
OC	0,602**	0,308	0,659**	1			
OF	0,632**	0,138	0,728**	0,704**	1		
OP	0,410	0,226	0,491*	0,808**	0,700**	1	
AI	0,128	-0,301	0,555*	0,391	0,499*	0,357	1

*. Correlação é significativa para um nível de significância de 0.05

**. Correlação é significativa para um nível de confiança de 0.01

Pela análise da tabela 22, onde são apresentados os coeficientes de correlação linear de *Pearson* entre as diferentes dimensões de impacto, pode verificar-se que:

- a) A SE apresenta relações positivas e moderadas com a AvD (0,537), OC (0,602), OF (0,632) e uma relação moderada com as OP (0,410). As relações com as PR e o AI são fracas;
- b) A AvD apresenta relações fracas com todas as outras dimensões (entre -0,301 e 0,308). Tem apenas uma relação positiva e moderada com a SE (0,537);
- c) As PR têm relações positivas e moderadas com as OC (0,659), OP (0,491) e AI (0,555). Tem uma relação forte com as OF (0,728, considerando-se forte quando *Pearson* superior a 0,7)
- d) As OC têm relações fortes com as OF (0,704) e com as OP (0,808). Tem uma relação fraca com o AI (0,391);
- e) As OF têm uma relação forte com as OP (0,700) e uma relação positiva e moderada com o AI (0,499);
- f) Por fim, as OP têm uma relação fraca com o AI (0,357).

3.4. Variáveis sociodemográficas e profissionais e práticas de trabalho de elevado desempenho

O quarto objetivo específico deste trabalho consiste em caracterizar a relação entre as práticas de trabalho de elevado desempenho e algumas características sociodemográficas e profissionais dos inquiridos.

3.4.1. Variáveis sociodemográficas e práticas de trabalho de elevado desempenho.

Com a finalidade de identificar fatores sociodemográficos que possam ter influência nas práticas de trabalho de elevado desempenho, recorreu-se à comparação de médias de impactos e às medidas de associação (*Eta* e *Spearman*), considerando-se que existe uma relação moderada ou forte quando esta for superior a 0,4.

Tabela 23 – Práticas de trabalho de elevado desempenho por sexo

Dimensões de impacto	Sexo				ETA
	Masculino		Feminino		
	Média	DP	Média	DP	
Segurança no Emprego (SE)	3,44	0,693	3,98	0,480	0,431
Avaliação de Desempenho (AvD)	4,13	0,492	4,18	0,478	0,059
Práticas de Remuneração (PR)	3,03	1,042	3,27	0,770	0,141
Oportunidades de Participação (OP)	3,31	0,447	3,61	0,665	0,269
Oportunidades de Formação (OF)	3,08	0,696	3,57	0,759	0,328
Oportunidades de Carreira (OC)	2,82	1,032	3,49	0,831	0,354
Acesso à Informação (AI)	3,56	0,745	3,82	0,311	0,244

Fonte: Inquérito por Questionário

O sexo relaciona-se apenas com a Segurança no Emprego, variando o *Eta* entre 0,059, para a Avaliação de Desempenho e 0,354, para as Oportunidades de Carreira (Tabela 23). Verifica-se que, em média, as mulheres percecionam um impacto maior em todas as dimensões do que os homens.

Na relação entre o escalão etário e as dimensões das práticas de trabalho de elevado desempenho (tabela 24), verifica-se que as relações são muito fracas (*Spearman* inferior a 0,1). No entanto, verifica-se uma tendência para quando o escalão etário aumenta, na segurança no emprego, na avaliação de desempenho e no acesso à informação, aumenta a importância percecionada pelos inquiridos.

Tabela 1 – Práticas de trabalho de elevado desempenho por escalão etário

Dimensões de impacto	Idade						Spearman
	25-35 anos		36-45 anos		46-55 anos		
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Segurança no Emprego (SE)	4,25	0,707	3,88	0,429	3,36	0,775	-0,306
Avaliação de Desempenho (AvD)	4,64	0,505	4,19	0,415	4,00	0,541	-0,388
Práticas de Remuneração (PR)	3,13	0,884	3,23	0,837	3,14	1,126	0,014
Oportunidades de Participação (OP)	3,50	0,707	3,50	0,717	3,43	0,472	0,045
Oportunidades de Formação (OF)	3,38	0,884	3,45	0,762	3,29	0,847	-0,176
Oportunidades de Carreira (OC)	3,40	0,849	3,44	0,937	2,74	1,069	-0,06
Acesso à Informação (AI)	3,83	0,236	3,70	0,483	3,67	0,770	-0,276

Fonte: Inquérito por Questionário

Relativamente às habilitações literárias, na tabela 25, também se observam relações fracas com as dimensões das práticas de trabalho de elevado desempenho (*Spearman* < 0,4). Observa-se uma tendência para que à medida que aumentam as habilitações literárias, nas oportunidades de formação e nas oportunidades de carreira, aumenta a perceção dos impactos.

Tabela 25 – Práticas de trabalho de elevado desempenho por habilitações literárias

Dimensões de impacto	Habilitações literárias						Spearman
	11.º ano ou equiv.		12.º ano ou equiv.		Licenciatura		
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Segurança no Emprego (SE)	3,50	0,913	3,63	0,177	3,91	0,422	0,247
Avaliação de Desempenho (AvD)	4,04	0,552	3,79	0,101	4,30	0,426	0,324
Práticas de Remuneração (PR)	3,07	1,188	2,75	1,414	3,30	0,621	0,065
Oportunidades de Participação (OP)	3,39	0,453	3,25	0,354	3,57	0,699	0,084
Oportunidades de Formação (OF)	3,25	1,000	3,38	0,884	3,41	0,625	0,119
Oportunidades de Carreira (OC)	2,80	1,143	3,00	0,566	3,47	0,864	0,300
Acesso à Informação (AI)	3,62	0,756	3,50	0,707	3,79	0,402	0,158

Fonte: Inquérito por Questionário

3.4.2. Variáveis profissionais e práticas de trabalho de elevado desempenho

Por fim, quanto aos fatores profissionais que possam influenciar os impactos percecionados nas práticas de trabalho de elevado desempenho nas diferentes dimensões, designadamente a antiguidade na organização e a função desempenhada pelo inquirido, recorreu-se também aqui, à comparação de médias dos impactos nas diferentes dimensões e às medidas de associação de *Spearman* e *Eta*, considerando-se existir uma relação moderada ou forte quando esta for superior a 0,4.

Como se pode observar através da tabela 26, também neste caso, as relações entre a antiguidade e as várias dimensões são fracas (*Spearman* inferior a 0,3).

Pode verificar-se que existe uma tendência, em média, para diminuir o impacto percecionado nas dimensões segurança no emprego e avaliação de desempenho, à medida que aumenta a antiguidade na organização. De realçar que, nas oportunidades de formação, em média, os impactos percecionados são iguais em todos os escalões da antiguidade.

Tabela 26 – Práticas de trabalho de elevado desempenho por antiguidade

Dimensões de impacto	Antiguidade						Spearman
	1-5 anos		5-10 anos		>15 anos		
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Segurança no Emprego (SE)	4,25	0,707	3,88	0,177	3,75	0,561	-0,228
Avaliação de Desempenho (AvD)	4,64	0,505	4,36	0,909	4,11	0,383	-0,286
Práticas de Remuneração (PR)	3,13	0,884	2,25	0,707	3,25	0,906	0,261
Oportunidades de Participação (OP)	3,50	0,707	3,88	1,237	3,42	0,540	-0,088
Oportunidades de Formação (OF)	3,38	0,884	3,38	0,884	3,38	0,765	0,000
Oportunidades de Carreira (OC)	3,40	0,849	3,80	1,697	3,13	0,946	-0,136
Acesso à Informação (AI)	3,83	0,236	3,33	0,471	3,78	0,573	0,266

Fonte: Inquérito por Questionário

Relativamente à função desempenhada pelos inquiridos na organização, na tabela 27 estão representados os resultados dessa análise. Constatou-se que existem relações positivas, moderadas a fortes entre a função desempenhada pelos inquiridos com a avaliação de desempenho ($\eta^2=0,521$), com as práticas de remuneração ($\eta^2=0,508$), com as oportunidades de formação ($\eta^2=0,480$) e com a segurança no emprego ($\eta^2=0,431$).

Tabela 27 – Práticas de trabalho de elevado desempenho por função desempenhada

Dimensões de impacto	Função desempenhada						Eta
	Aconselhamento de clientes		Atendimento geral e backoffice		Subgerente		
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Segurança no Emprego (SE)	3,81	0,103	3,75	0,707	3,67	0,520	0,431
Avaliação de Desempenho (AvD)	4,00	0,275	4,47	0,526	4,00	0,495	0,521
Práticas de Remuneração (PR)	2,97	0,713	2,86	1,069	3,75	0,433	0,508
Oportunidades de Participação (OP)	3,38	0,641	3,61	0,734	3,42	0,289	0,181
Oportunidades de Formação (OF)	3,16	0,667	3,36	0,852	3,58	0,520	0,480
Oportunidades de Carreira (OC)	3,08	0,650	3,23	1,299	3,33	1,172	0,262
Acesso à Informação (AI)	3,79	0,354	3,52	0,716	4,11	0,509	0,383

Fonte: Inquérito por Questionário

Existe uma relação aproximadamente moderada com o acesso à informação ($\eta^2=0,383$).

Pode verificar-se que existe uma tendência, em média, para identificar uma maior perceção ao nível da avaliação de desempenho em todas as funções. De realçar que, na função de subgerente, em média, existe uma maior perceção dos impactos em todas as dimensões do que nas outras funções.

3.5. Discussão dos resultados

Chegados a este ponto, apresentamos as hipóteses de investigação que foram formuladas e indica-se se estas foram ou não corroboradas. Discutem-se também os resultados obtidos com os evidenciados na literatura analisada sobre este tema.

A concretização do primeiro objetivo deste trabalho, consistiu em analisar a existência e a importância/impacto das variáveis subjacentes às práticas de trabalho de elevado desempenho na organização estudada, nas seguintes dimensões: segurança no emprego, avaliação de desempenho, práticas de remuneração, oportunidades de carreira, oportunidades de formação, oportunidades de participação e acesso à informação. Para este objetivo foram enunciadas as hipóteses H1, H2 e H3.

Para a concretização do segundo objetivo, que consistiu em analisar as relações entre cada uma das dimensões e as variáveis sociodemográficas e profissionais, foram enunciadas as hipóteses H4 e H5.

De forma a comparar as posições de cada dimensão identificadas neste trabalho, com os estudos de Esteves (2008), Monteiro (2013) e Mota (2014), elaborou-se a tabela 28, na qual se tentou fazer uma ordenação das dimensões analisadas e as posições ocupadas.

Tabela 28 – Ordenação das dimensões com outros estudos

Dimensões	IPS (2017)	Esteves (2008) ^{a)}	Monteiro (2013)	Mota (2014)
Segurança no Emprego (SE)	2º	1º	3º	6º
Avaliação de Desempenho (AvD)	1º	3º	1º	2º
Práticas de Remuneração (PR)	6º	2º	5º	4º
Oportunidades de Participação (OP)	4º	4º	6º	3º
Oportunidades de Formação (OF)	5º	1º	4º	5º
Oportunidades de Carreira (OC)	7º	5º	7º	7º
Acesso à Informação (AI)	3º	2º	2º	1º

a) Com base apenas na média de respostas dos inquiridos

3.6. Verificação das hipóteses

Nesta parte do trabalho, com base nos resultados alcançados vamos verificar ou rejeitar as hipóteses enunciadas.

Assim, para a hipótese 1 (“H1 – As práticas de trabalho de elevado desempenho estão presentes na CGD”), constatou-se que as práticas de trabalho de elevado desempenho estão presentes na organização. A CGD é, assim, um contexto propício para aplicação deste tipo de práticas, o que, com efeito, tinha também sido demonstrado pelos estudos de Esteves (2008), de Monteiro (2013) e de Mota (2014). A hipótese 1 confirma-se.

Para a hipótese 2 (“H2 – As práticas de trabalho de elevado desempenho são igualmente valorizadas pelos trabalhadores da CGD nas suas diferentes dimensões”), verifica-se um maior impacto na avaliação de desempenho. Nos estudos de Monteiro (2013), também apareceu na posição 1 e no estudo de Mota (2014), surge na posição 2, apesar de ambos os estudos terem sido realizados em contextos e com amostras diferentes (no estudo de Mota o estudo foi realizado no sector segurador).

A avaliação de desempenho é uma dimensão reconhecida no Acordo Coletivo de Trabalho do Setor Bancário – ACT, prevendo que “o desempenho profissional do trabalhador deve ser objecto de avaliação nos termos definidos por cada instituição” e que “o trabalhador deve ter conhecimento da sua avaliação, sendo-lhe reconhecido o direito à reclamação devidamente fundamentada” (ACT, Cláusula 27ª).

Esteves refere-se à avaliação de desempenho como sendo “considerada em todas as organizações como um instrumento estratégico, estando os seus resultados associados quer a oportunidades de progressão, quer à atribuição de prémios e acesso mais rápido a benefícios” (Esteves, 2008:126).

Assim, no que se refere a este estudo, na perceção dos trabalhadores da CGD, em relação à avaliação de desempenho, consideram que as práticas de trabalho de elevado desempenho permitem ter a oportunidade de ter uma entrevista, ajudam na integração da auto-avaliação de desempenho e a oportunidade de recorrer da avaliação quando não concordam com ela. Com efeito, todo o desempenho é medido e avaliado de acordo com as responsabilidades individuais e grupais que suportam os objetivos das organizações. (Brauns, 2013).

Outra dimensão que se destacou foi a segurança no emprego, sendo também a dimensão que apresentou um maior impacto no estudo de Esteves (2008). Estes resultados demonstram que os trabalhadores da CGD consideram que é importante ter segurança no emprego, destacando-se a oportunidade de frequentar um programa de integração na empresa quando o trabalhador é admitido.

Relativamente à dimensão acesso à informação (posição 3), verificou-se tratar-se também, de uma dimensão muito importante, dado que obteve posições de destaque nos estudos de Mota (2014), onde foi a dimensão com maior impacto e nos estudos de Esteves (2008) e de Monteiro (2013), onde se posicionou na posição 2 em ambos os estudos.

Assim, com base nos resultados deste estudo, ficou demonstrado que os trabalhadores da CGD consideram que as práticas de trabalho de elevado desempenho ganham relevo quando os trabalhadores têm acesso à informação, sobretudo quando têm informação regular sobre a situação económico-financeira e sobre a estratégia da empresa.

Numa posição de menor destaque surgem as oportunidades de participação (posição 4). No entanto, no estudo de Mota (2014) esta surge numa posição de destaque, ocupando a

posição 3. A posição ocupada por esta dimensão neste estudo vem de encontro à posição ocupada no estudo de Esteves (2008). Os trabalhadores da CGD destacam nesta dimensão que permite a participação em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização.

As oportunidades de formação surgem na posição 5, sendo que no estudo de Esteves (2008) esta dimensão surgiu como a mais importante (posição 1). Nos estudos de Mota (2014) e de Monteiro (2013), surge mais ou menos nas mesmas posições deste. Assim sendo, os trabalhadores da CGD têm uma perceção de que as oportunidades de formação produzidas pelas práticas de trabalho de elevado desempenho, não contribuem nem muito nem pouco para as oportunidades de formação, tendo, portanto, um impacto moderado.

As práticas de remuneração é uma das dimensões deste estudo que apresenta menor influência ao nível das práticas de trabalho de elevado desempenho, surgindo na posição 6, resultado aproximado ao de Monteiro (2013). No estudo de Esteves (2008), esta dimensão teve um impacto elevado, surgindo também na posição 2. Apesar de tudo, os trabalhadores da CGD, relativamente a esta dimensão, consideram que as práticas de remuneração lhes dão oportunidade de ter acesso a benefícios (p.e. crédito habitação, crédito individual, etc).

Com efeito, o ACT do sector bancário prevê vários acessos a benefícios, nomeadamente o crédito de final de carreira (ACT, cláusula 74^a), o acesso a crédito habitação (ACT, cláusulas 106^a, 107^a e 108^a), entre outros.

Por fim, surge a dimensão oportunidades de carreira, na posição 7. Este posicionamento desta dimensão neste estudo, está de acordo com o posicionamento obtido nos estudos de Monteiro (2013) e Mota (2014). No estudo de Esteves (2008), esta dimensão surge na posição 5.

Pelo exposto anteriormente, a Hipótese H2 não se verifica na sua plenitude, dado que as práticas de trabalho de elevado desempenho apresentam uma influência forte nas dimensões avaliação de desempenho, segurança no emprego, acesso à informação e oportunidades de participação e uma influência moderada nas restantes dimensões. A hipótese sugeria que as práticas de trabalho de elevado desempenho teriam uma influência/impacto forte em todas as dimensões.

Na análise da hipótese 3 (H3 – “A avaliação de desempenho é a dimensão das práticas de trabalho de elevado desempenho com maior importância e impacto”), neste estudo, a avaliação de desempenho foi, de facto, a dimensão com maior importância e impacto na percepção dos trabalhadores da CGD: Verifica-se assim a hipótese H3.

De acordo com o segundo objetivo deste trabalho, analisando a hipótese 4 (H4 – As variáveis sociodemográficas influenciam as práticas de trabalho de elevado desempenho nas suas diferentes dimensões”), verifica-se que os resultados demonstram que em relação à segurança no emprego apresenta uma relação positiva e moderada com o sexo. Em relação às outras dimensões verifica-se uma relação fraca com o sexo.

Relativamente à relação entre as sete dimensões, a idade e as habilitações literárias verificam-se relações negativas fracas a muito fracas e positivas fracas e muito fracas, pelo que se considera que as características sociodemográficas não influenciam as práticas de trabalho de elevado desempenho, rejeitando-se a hipótese H4.

Por último, na análise da hipótese 5 (H5 – As variáveis profissionais dos inquiridos influenciam as práticas de trabalho de elevado desempenho nas suas diferentes dimensões”), verificaram-se relações negativas e positivas fracas e muito fracas entre as práticas de trabalho de elevado desempenho e a antiguidade dos trabalhadores e, relações positivas e moderadas entre as práticas de trabalho de elevado desempenho e as funções desempenhadas, nas dimensões avaliação de desempenho, práticas de remuneração, oportunidades de formação e segurança no emprego.

Dado que para esta hipótese considerámos que, pelo menos, um dos fatores da situação profissional poderia ter influência em algumas das dimensões das práticas de trabalho de elevado desempenho. Consideramos assim que a hipótese H5 se verifica.

CONCLUSÃO

Este trabalho insere-se na temática “Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Setor Bancário” e teve como fonte de dados um estudo de caso na CGD e teve como objetivo principal identificar e analisar as práticas de trabalho de elevado desempenho utilizadas no setor bancário, designadamente na CGD.

Dos resultados apresentados é possível concluir que as práticas de trabalho de elevado desempenho estão presentes e são valorizadas pelos trabalhadores do setor bancário, especificamente no que concerne à CGD.

Relativamente às sete dimensões das práticas de trabalho de elevado desempenho em estudo, verificou-se que as mais valorizadas pelos trabalhadores foram a avaliação de desempenho, a segurança no emprego, o acesso à informação e, de uma forma mais moderada, as oportunidades de participação e as oportunidades de formação.

Tal vem de encontro aos estudos utilizados como referência, em que a avaliação de desempenho, a segurança no emprego também foram as mais valorizadas nos estudos de Esteves (2008), Monteiro (2013) e Mota (2014).

As dimensões oportunidades de carreira e práticas de remuneração foram menos valorizadas pelos inquiridos, vindo corroborar os estudos de Monteiro (2013) e Mota (2014).

Ao nível das variáveis subjacentes a cada uma das dimensões práticas de trabalho de elevado desempenho, é possível concluir que:

- a) Na *segurança no emprego*, em média, foram mais valorizados a segurança no emprego e a oportunidade dada aos trabalhadores de frequentarem um programa de integração na empresa quando são admitidos;
- b) Na *avaliação de desempenho*, em média, foram mais valorizadas a oportunidade de ter uma entrevista de avaliação de desempenho, a integração da autoavaliação na avaliação de desempenho e a oportunidade de recorrer da avaliação de desempenho quando o trabalhador não concorda com ela;
- c) Nas *práticas de remuneração*, em média, foi mais valorizada a oportunidade de ter acesso a benefícios (p.e. crédito habitação, crédito individual, etc);

- d) Nas *oportunidades de carreira*, em média, foi mais valorizada a associação das oportunidades de progressão às competências individuais;
- e) Nas *oportunidades de formação*, em média, foi mais valorizado o ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira;
- f) Nas *oportunidades de participação*, em média, foram mais valorizadas a oportunidade de participar em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização ou para discutir questões relacionadas com o funcionamento da equipa;
- g) Por fim, no *acesso à informação*, em média, foram valorizados ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa, ter informação regular sobre a estratégia da empresa e ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.

Na relação entre as dimensões e as características sociodemográficas, sexo, escalão etário e habilitações literárias, verificou-se que as mulheres percecionam uma maior importância e impacto em todas as dimensões do que os homens. Apenas foi confirmada uma relação positiva e moderada entre o sexo e a segurança no emprego.

Na relação entre as características profissionais, antiguidade e função desempenhada, verificou-se que as relações entre a antiguidade e as várias dimensões são fracas. Verificou-se ainda que diminui o impacto percecionado, nas dimensões segurança no emprego e avaliação de desempenho, à medida que aumenta a antiguidade na organização.

Quanto à função desempenhada, foi possível identificar uma maior perceção de importância e impacto na avaliação de desempenho em todas as funções. De realçar que, na função de subgerente, em média, existe uma maior perceção da importância e do impacto em todas as dimensões do que nas outras funções.

Existem relações positivas, moderadas a fortes entre a função desempenhada pelos inquiridos com a avaliação de desempenho, com as práticas de remuneração, com as oportunidades de formação e com a segurança no emprego.

Apesar dos resultados obtidos serem semelhantes aos obtidos nos estudos de referência, Esteves (2008), Monteiro (2013) e Mota (2014), reforçando a importância das dimensões

das práticas de trabalho de elevado desempenho, mais concretamente, “para explicar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos (...) o que parece reforçar o princípio de que as práticas de trabalho de elevado desempenho e os resultados organizacionais, evidenciando que elas contribuem para a implicação afectiva e que esta, por sua vez, contribui para os comportamentos espontâneos favoráveis para as organizações” (Esteves, 2008:192).

Como limitações deste trabalho aponta-se o facto dos dados analisados se referirem a uma pequena amostra, ainda de que uma grande organização do sector da banca portuguesa, não devendo, portanto, ser extrapolado para o universo da CGD.

Seria interessante em futuras investigações, nesta organização, aumentar a amostra de inquiridos em vários departamentos, com diversas funções, bem como, apostar na realização de investigações semelhantes a esta, em que nos propusemos avaliar a importância que as sete dimensões têm (ou podem ter) nas práticas de trabalho em grandes organizações do sector público (municípios, segurança social, hospitais, entre outras) e, também, a grandes organizações do sector privado (superfícies comerciais, empresas de telecomunicações, empresas de energia, farmacêutica, têxtil, entre outras).

BIBLIOGRAFIA

- Abecassis-Moedas, C., & Mahmoud-Jouini, S. Ben. (2008). Absorptive Capacity and Source-Recipient Complementarity in Designing New Products: An Empirically Derived Framework *. *Journal of Product Innovation Management*, 25(5), 473–490. (Acedido em <http://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00315>).
- ACT (Acordo Coletivo de Trabalho do Setor Bancário (Acedido em <https://www.sibace.pt/wp-content/uploads/2015/11/NOVO-ACT-texto-integral-final-FEBASE-BTE-n%C2%BA-29-de-08-08-2016.pdf>).
- Akhtar, S. A., Ding, D., & Ge, G. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(1), 15–32 (Acedido em <http://doi.org/10.1002/hrm>).
- Almeida, L. & Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios.
- Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (1985). Strategic Management as Organizational Learning. *Long Range Planning*, 38(5), 445–465 (Acedido em <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.008>).
- Bilhim, João Abreu de Faria. (2004). *Teoria Gestão Estratégica De Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bogdan, Robert; Biklen, Sari (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Coleção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora.
- Bouchez, Jean-Pierre (2005). La gestion des ressources humaines : histoire et perspectives. De l'ère industrielle vers l'ère de l'immatérialité. In Weiss, Dimitri (Coord.). *Ressources Humaines*. 3.^a ed. (pp. 5-51). Paris: Éditions d' Organisation.
- Brandão, A., Parente, C. (1998). Configurações da função Pessoal. As especificidades do caso português. *Revista Organizações e Trabalho*, nº 20, 1998: 23-40.
- Brauns, Melody (2013). Aligning Strategic Human Resource. *International Business & Economics Research Journal*, 12(11), 1405–1411 (Acedido em 10/10/2017 em <https://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/IBER/article/view/8179/8218>).
- Buller, Paul F., McEvoy, Glenn M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43–56.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cardoso, Liliana, (2012). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. Tese de Mestrado em Psicologia submetida ao Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e de Vida – ISPA (Acedido em 10/09/2017, através de <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4017/1/15087.pdf>).

Cordeiro, João (2008). Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: os quadros superiores das Empresas do Sector de Componentes para automóvel. Tese de doutoramento em Sociologia do Trabalho, das Organizações e do Emprego. Lisboa. ISCTE (Acedido em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4336>).

Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114 (Acedido em <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>).

Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos; Cabral-Cardoso, Carlos; (2012). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. 2ª Edição. Sílabo. Lisboa. ISBN: 9789726185680.

Esteves, Maria Teresa F. (2008). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de caso no sector bancário português. Tese de doutoramento em: Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Lisboa. ISCTE (Acedido em <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1329/1/TESE%20INTEGRAL.pdf>).

Delaney, J. T., Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organisational performance. *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, pp. 949-970.

Documentação Interna da CGD, 2016.

Fernandes, Alexandra. e Caetano, António. (2007). A Avaliação de Desempenho. In: Caetano, A. e Vala, J. (Org.) *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. (357-388). 3ª Edição. Lisboa: RH Editora.

Ferreira, V. (1986). O inquérito por questionário na construção de dados sociológicos. In Silva, A. & Pinto, J. (Orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 165-95). Porto: Edições Afrontamento.

Fidel, R. (1992). The case study method: a case study. In Glazier, J., Powell, R. (Eds.), *Qualitative research in informacional management* (pp. 37-50). Englewood: Libraries Unlimited.

Fortin, Marie-Fabienne (2003). *O Processo de Investigação – Da Concepção à Realização*. Loures: Lusociência. ISBN 9789728383107

Gibbons, J. & Woock, C. (2008). Evidence-based human resources: A primer and summary of current literature. The Conference Board.

Gil, A. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas.

Gilbert, P. (1999). La gestion prévisionnelle dès ressources humaines: histoire et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 124, 66-75.

- Gomes, S. (2008). *Gestão de Recursos Humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.
- Ghigliione, R. & Matalon, B. (1992). *O Inquérito, Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gunsel, A., Siachou, E., & Acar, Z. (2011). Knowledge Management and Learning Capability To Enhance Organizational Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 880–888 (Acedido em <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.012>).
- Hair, J., Tatham, L., Anderson, E. e Black, W. (1998) *Análise Multivariada de Dados*. 5ª edição, Prentice-Hall, Inc., 89-419.
- Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hitt, M., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53(5), 437–444 (Acedido em <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.05.004>).
- Huselid, Mark A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n.º 3, 635-872. (Acedido em 10/10/2017 em http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf).
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56. <http://doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>
- Jiménez-Jiménez, D., & Cegarra-Navarro, J. (2007). The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 694–708. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.02.008>
- Kovács, Ilona (2002). *As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade de Informação*, Oeiras, Celta Editora.
- Lengnick-Hall, Mark, Lengnick-Hall, Cynthia A., Andrade, Leticia S., & Drake, Brian (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85. (Acedido em 10/10/2017 em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482209000035?via%3Dihub>).
- Liao, S.-H., Chang, W.-J., Hu, D.-C., & Yueh, Y.-L. (2012). Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 52–70. <http://doi.org/10.1080/09585192.2011.599947>.
- Lima, Marinús Pires, Guerreiro, Ana, Kolarova, Marina, Lino, Marta (2004). Os quadros na banca portuguesa: processos de inovação, contextos de trabalho e enquadramento sindical. Capítulo 26º. (Acedido em 11/10/2017 em https://books.google.pt/books?id=MhaC_mRS60YC&pg=PA539&lpg=PA539&dq=Os+quadros+na+banca+portuguesa:+processos+de+inova%C3%A7%C3%A3o,+contextos+de+trabalho+e+enquadramento+sindical&source=bl&ots=cRBoinLytF&sig=h827Qv7

MxgXehDevk-OnQDLV5Y4&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwi9oYftp8rXAhVIyRQKHdo8CgYQ6AEIKDAB#v=onepage&q=Os%20quadros%20na%20banca%20portuguesa%3A%20processos%20de%20inov a%C3%A7%C3%A3o%20C%20contextos%20de%20trabalho%20e%20enquadramento %20sindical&f=false).

Marconi, Marina de Andrade e Lakatos, Eva Maria (2003). Fundamentos de Metodologia Científica. 5ª edição, São Paulo: Atlas. ISBN 85-224-3397-6.

Maroco, João (2003). Análise Estatística com Utilização do SPSS. Edições Sílabo, Lisboa, 32-375.

Marques, Maria Amélia (2009). Flexibilidade organizacional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de caso numa empresa de fabrico de componentes para automóveis. Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia. Braga: p. 66-67.

Marques, Mª Amélia (2010) Modelos organizacionais e práticas de gestão de recursos humanos: um estudo multi-caso, Lisboa, ISEG, tese de doutoramento.

Miller, Susan, Wilson, David, & Hickson, David (2004). Beyond Planning: Strategies for successfully implementing strategic decisions. Long Range Planning, 37(3), 201–218. (Acedido em <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.003>).

Monteiro, Cláudia Sofia R. Camilo (2013). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional no Setor Bancário Português. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos submetida ao Instituto Politécnico de Setúbal – ISP, acedido em 05/11/2017 (Acedido em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6441/1/PGRH_CO_SetorBancarioPortugues_ClaudiaMonteiro.pdf).

Moreira, C. (1994). Planeamento e Estratégias da Investigação Social. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Mota, M. Fernanda Vicente (2014). Gestão de Recursos Humanos. As Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho no Setor Segurador. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos do IPS (Acedido em 05/11/2017 em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8505/1/MGERH%20Fernanda%20Mota%20GRH%20e%20pr%C3%A1ticas%20de%20trabalho%20de%20elevado%20desempenho.pdf>).

Neves, J. (2000). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. Lisboa. RH Editores.

Passos, Ana. (2007). Gestão e Desenvolvimento da Carreira Profissional. In: Caetano, A. e Vala, J. (Org.) Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas. (421-442). 3ª Edição. Lisboa: RH Editora.

Peretti, J. (1998). Recursos Humanos. Lisboa: Edições Silabo.

Pina e Cunha, Miguel; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos e; Cabral-Cardoso, Carlos; Marques, Carlos Alves e Gomes, Jorge F.S. (2012). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, 2ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Pfeffer, Jeffrey, (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *Califórnia Management Review*, Vol. 40, n.º 2 (Acedido em 05/11/2017, através de https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey_Pfeffer/publication/265114424_Seven_Practices_of_Successful_Organizations/links/56cbb52b08aee3cee54192bc/Seven-Practices-of-Successful-Organizations.pdf).

Quivy, Raymond & Campenhoudt, Luc V. (2008). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva. ISBN: 9789726622758.

Reis, Filipa Lopes dos (2010), Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado. PACTOR: Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea. ISBN: 9789896930004

Ribeiro, R. B. (2000). Recrutamento e Seleção. In: Caetano, A. e Vala, J. (Org.) *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. (267-300). Lisboa: RH Editora.

Sainsaulieu, Renaud (s/d) [1988]. *Sociologia da Empresa. Organização, cultura e desenvolvimento*. Lisboa: Instituto Piaget.

Savaneviciene, Asta, Stankeviciute, Zivile. (2010). The Models Exploring the “Black Box” between HRM and Organizational Performance. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21 (4), 426-434. ISSN 1392-2785 (Acedido em 09/09/2017 em <http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/viewFile/11719/6387>).

Serrano, M. M. (2010). A Gestão de Recursos Humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos. *SOCIUS Working Paper*, nº1, 1-42.

Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271–281 (Acedido em <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.008>).

Sousa, Maria J., Duarte, T., Sanches, Pedro G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*. 10ª Edição. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.

Shahzad, F., Luqman, R., Khan, A., & Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975–985.

Stake, Robert, (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage. Publications.

Tavares, S. e Caetano, A. (1999). A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica. In Caetano, António (Coord.), *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, 31-60). Lisboa. Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Tellez, K. (1993). Experimental and quasi experimental research in technology and teacher education. In Waxman, Hersholt e Bright, George (1993). *Approaches to Research on Teacher Education and Technology*. Charlottesville, VA: AACE, 67-78.

Veloso, Ana Luísa (2007). O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional, Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Braga, Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia.

Vicente, Paula Duarte, Reis, Elisabete e Ferrão, Maria de Fátima (2001). Sondagens: A amostragem como factor decisivo da qualidade. Lisboa, Edições Sílabo, 4.^a Edição. ISBN. 9789726182467

Yin, Robert (1994). Case Study Research: Design and Methods (2^a Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

SITES CGD:

http://www.caixagest.pt/institucional_grupo_cgd.aspx.

<https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-aos-Investidores/Informacao-Financeira/CGD/Documents/EMTN-Sumario.pdf>.

<https://www.cgd.pt/Institucional/Governo-Sociedade-CGD/Pages/Missao-Estrategia.aspx>.

<https://www.cgd.pt/Institucional/Sustentabilidade-CGD/Reporting-Desempenho/Relatorios-Sustentabilidade/2011/Documents/Relatorio-Sustentabilidade-CGD-2011.pdf>.

<https://www.cgd.pt/Institucional/Sustentabilidade-CGD/Reporting-Desempenho/Relatorios-Sustentabilidade/2014/Documents/Relatorio-Sustentabilidade-CGD-2014.pdf>.

<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/11456/1/DM-CJGS-2014.pdf>.

Anexo

ANEXO 1- Estudos relativos à elaboração das questões contingentes às práticas de GRH

Práticas GRH	Fonte	Indicadores
Segurança de emprego	1: Ichniowski <i>et al.</i> , 1995; Delery e Doty, 1996; Pfeffer, 1998; 2: Ichniowski <i>et al.</i> , 1995; Delery e Doty, 1996; Bae e Lawler, 2000. 3: Pfeffer, 1998; Delery e Doty, 1996. 4: Pfeffer, 1998; Delery e Doty, 1996; Neves, 2000.	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH: 1. Permitem-me ter segurança de emprego. 2. Dão-me oportunidades de concorrer a novas funções quando abrem vagas. 3. Permitiram-me frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido. 4. Permitem-me aceder a acções de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho.
Avaliação desempenho	1: Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996. 2: Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996. 3: Pfeffer, 1998. 4: Neves, 2000. 5: Arthur, 1994; Huselid, 1995. 6 e 7 Snell e Dean, 1992; Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996; Caetano, 1996.	Na organização em que trabalho as práticas de GRH: 1. Baseiam a avaliação do meu desempenho, na análise da concretização de objectivos de trabalho. 2. Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho. 3. Consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e aprendizagem. 4. Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho. 5. Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela. 6. Integram a auto-avaliação na avaliação do meu desempenho. 7. Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho.
Práticas remuneração	1: Snell e Dean, 1992; Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996. 2: Arthur, 1994; Huselid, 1995. 3: Pfeffer, 1998; Delery e Doty, 1996; Ichniowski <i>et al.</i> , 1995. 4: Huselid, 1995, Ichniowski <i>et al.</i> , 1995.	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH: 1. Permitem-me ter uma remuneração mais alta que a praticada no sector para funções idênticas. 2. Permitem-me aceder a benefícios (crédito para habitação, crédito individual, etc.). 3. Permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho. 4. Permitem-me receber a prémios monetários com valor significativo.

Oportunidades de carreira	<p>1: Huselid, 1995.</p> <p>2: Huselid, 1995.</p> <p>3: Huselid, 1995.</p> <p>4: Delery e Doty, 1996.</p>	<p>Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:</p> <p>1. Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho.</p> <p>2. Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências.</p> <p>3. Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade. (R)</p> <p>4. Permitem-me ter oportunidades de evolução na carreira.</p>
Oportunidades de formação	<p>1. Ichniowski <i>et al.</i>, 1995; Bae e Lawler, 2000.</p> <p>2: Delery e Doty, 1996; Snell e Dean, 1992.</p> <p>3: Arthur, 1994; Bae e Lawler, 2000.</p> <p>4: Ichniowski <i>et al.</i>, 1995; Youndt <i>et al.</i>, 1996; Arthur, 1994; Bae e Lawler, 2000.</p>	<p>Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:</p> <p>1. Demonstram que a organização investe na minha formação profissional.</p> <p>2. Permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas.</p> <p>3. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis ao desempenho da minha função actual.</p> <p>4. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na empresa.</p>
Oportunidades de participação	<p>1: Delery e Doty, 1996; Huselid, 1995; Arthur, 1994; Ichniowski <i>et al.</i>, 1995</p> <p>2, 3, 4 e 5 Delery e Doty, 1996; Pfeffer, 1998; Gaertner e Nollen, 1989</p>	<p>Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:</p> <p>1. Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.</p> <p>2. Levam-me a participar em equipas de trabalho para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização.</p> <p>3. Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa.</p> <p>4. Permitem-me participar na definição dos meus objectivos de trabalho.</p> <p>5. Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.</p>
Acesso a	<p>Huselid, 1995; Ichniowski <i>et al.</i>, 1995;</p>	<p>Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:</p> <p>1. Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa.</p>
Pfeffer, 1998; Pereira de Moura, 2000	<p>2. Permitem-me ter informação regular sobre a estratégia da empresa.</p> <p>3. Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.</p>	

Fonte: Esteves (2008) Pág.140 e 141

Anexo 1A – Principais resultados do trabalho de Esteves (2008)

Quadro 4.14 – Segurança de emprego

Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:	Escala*					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
Permitem-me ter segurança de emprego.	0,6	6,8	15,2	63,2	14,2	513	3,8	0,8
Dão-me oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.	2,3	13,5	21,2	54,2	8,8	513	3,5	0,9
Permitiram-me frequentar um programa de integração quando fui admitido.	8,6	15,1	12,3	39,3	24,7	511	3,6	1,2
Permitem-me ter acesso a programas de reconversão em caso de reestruturação do serviço em que trabalho.	1,8	14,1	31,7	45,2	7,2	511	3,4	0,9

*Escala: (1, discordo completamente; 5, concordo completamente).

Fonte: Esteves, 2008:143

Quadro 4.18 – Avaliação de desempenho

Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:	Escala					N	média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objectivos de trabalho.	1,9	16,7	21,6	46,7	13,0	514	3,5	1,0
Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho.	1,2	10,5	19,1	58,9	10,3	513	3,7	0,8
Consideram, na avaliação do meu desempenho, o cumprimento de metas de formação e aprendizagem.	3,9	17,4	27,6	45,0	6,1	511	3,3	1,0
Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho.	5,3	22,0	30,6	36,3	5,8	513	3,2	1,0
Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela.	4,1	14,9	25,9	46,2	8,8	509	3,4	1,0
Integram a auto-avaliação na avaliação do meu desempenho.	10,3	23,6	23,2	31,4	11,5	513	3,1	1,2
Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho.	2,9	7,4	14,5	52,1	23,0	512	3,9	1,0

Fonte: Esteves, 2008:145

Quadro 4.21 – Práticas de remuneração

Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
Permitem-me ter uma remuneração mais alta que a praticada no sector para funções idênticas.	15,6	27,5	33,1	20,1	3,7	513	2,7	1,1
Permitem-me aceder a benefícios (crédito para habitação, crédito individual, etc.).	0,8	2,5	6,8	48,4	41,4	514	4,3	0,8
Permitem-me aceder a prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho.	1,8	9,3	11,3	52,7	24,9	514	3,9	0,9
Permitem-me aceder a prémios de desempenho com valor significativo.	4,3	28,3	34,0	28,3	5,1	512	3,2	1,0

Fonte: Esteves, 2008:147

Quadro 4.23 – Oportunidades de carreira

Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho.	2,3	21,5	33,0	39,1	4,1	512	3,2	0,9
Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências.	4,1	17,6	38,9	35,4	4,1	512	3,2	0,9
Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade.	5,1	28,8	45,3	19,3	1,6	514	2,8	0,9
Permitem-me ter oportunidades de carreira na organização.	3,7	13,7	31,1	46,1	5,5	512	3,4	0,9

Fonte: Esteves, 2008:148

Quadro 4.26 – Oportunidades de formação e de desenvolvimento

Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
Demonstram que a organização investe na minha formação.	4,5	13,9	18,8	48,2	14,6	512	3,6	1,0
Permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas.	2,7	10,7	19,5	48,9	18,1	513	3,7	1,0
Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis ao desempenho da minha função actual.	1,2	9,4	17,5	57,7	14,2	513	3,7	0,9
Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira.	1,9	11,5	26,9	49,7	9,9	513	3,5	0,9

Fonte: Esteves, 2008:150

Quadro 4.27 – Oportunidades de participação

Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.	4,7	20,3	38,2	33,1	3,7	513	3,1	0,9
Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.	3,5	19,3	34,1	39,8	3,3	513	3,2	0,9
Levam-me a participar em reuniões ou equipas para discutir questões relevantes para o funcionamento da organização.	7,6	28,4	23,0	36,4	4,7	514	3,0	1,0
Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relevantes para o funcionamento da minha equipa.	3,9	16,0	21,4	51,8	7	514	3,4	1,0
Permitem-me participar na definição dos meus objectivos de trabalho.	5,1	28,0	28,8	34,2	3,9	514	3,0	1,0

Fonte: Esteves, 2008:150

Quadro 4.34 – Acesso a informação

Na organização em que trabalho, as práticas de GRH permitem-me:	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
Ter informação regular sobre a situação económico- financeira da empresa.	2,3	12,1	21,9	53,1	10,5	512	3,6	0,9
Ter informação regular sobre a estratégia da empresa.	2,3	14,8	25,3	49,8	7,8	514	3,5	0,9
Ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.	1,8	12,6	25,1	51,6	8,9	514	3,5	0,9

Fonte: Esteves, 2008:154

Anexo 1B – Tabela síntese dos principais resultados do trabalho de Esteves (2008)

Práticas / dimensões	Resultados
<i>Segurança no Emprego (SE)</i>	Nas oito organizações "predominam as práticas de segurança no emprego: vínculo laboral permanente para mais de 90% dos colaboradores; recurso a recrutamento interno; programas de reconversão de trabalhadores; existência de compensações; reformas antecipadas e/ou indemnizações" (p. 124)
<i>Avaliação de Desempenho (AvD)</i>	Todos os bancos analisados recorrem a um sistema formal de avaliação de desempenho, tendo como critérios: resultados de trabalho (componente quantitativa); análise de adequação das competências e comportamentos do trabalhador ao perfil definido (componente qualitativa).
<i>Oportunidades de Carreira (OC)</i>	A rogressão na carreira, nas oito organizações, são ao nível do desempenho: resultados verificados nos últimos 3 anos e as competências individuais.
<i>Práticas de Remuneração (PR)</i>	Baseada no estipulado ao nível da contratação colectiva, embora algumas organizações disponham de tabelas salariais internas mais favoráveis, o pacote remuneratório integra um conjunto de benefícios, embora estejam dependentes da avaliação de desempenho.
<i>Formação e oportunidades de desenvolvimento</i>	Todas as organizações têm rúbricas destinadas ao aumento de qualificações académicas dos trabalhadores. Todas as organizações têm uma estrutura de formação organizada, segundo duas dimensões temporárias: orientadas para a manutenção de competências técnicas e comportamentais; e, orientadas para o desenvolvimento de competências genéricas necessárias ao desempenho das funções no futuro.
<i>Oportunidades de participação e acesso à informação</i>	Na maioria das organizações, realizam-se reuniões anuais para todos os colaboradores em que são apresentados os resultados do exercício, os objectivos e as orientações estratégicas. Verifica-se uma tendência para criar processos de recolha de sugestões e de opiniões espontâneas. Todas as organizações têm também um boletim informativo interno onde é divulgada informação considerada com interesse para os colaboradores e todas referem que a intranet do banco é actualizada diariamente com informação sobre o negócio: produtos, taxas, regulamentação e outra de interesse geral.

ANEXO 2 – Questionário aplicado

Questionário sobre As Práticas de Gestão de Recursos Humanos no setor bancário:(Estudo de caso na Caixa Geral de Depósitos)

O presente questionário insere-se num Projeto de Investigação que está a ser realizado no âmbito de uma tese de mestrado e tem como objetivo avaliar a sua opinião, sobre o seu trabalho e sobre as práticas de gestão de recursos humanos da sua organização. O questionário é anónimo e confidencial. Por motivos estritamente estatísticos é contudo necessário recolher alguns elementos sócio-demográficos sobre os participantes.

Pedimos-lhe que responda com base na sua experiência profissional na organização em que trabalha. Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião.

Agradeço, desde já, a sua colaboração e disponibilidade.

Nazaré Francisco.

Obrigado

Práticas de Gestão de Recursos Humanos e dados sociodemográficos

Por favor selecione o algarismo que melhor traduz a sua opinião(1,2,3,4,5), em que:

- 1 - Discordo completamente
- 2 - Discordo
- 3 - Discordo ligeiramente
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo ligeiramente
- 6 - Concordo
- 7 - Concordo completamente

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos no setor bancário.

1- Permitem-me ter segurança de emprego.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

2. Dão-me a oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

3. Permitiram-me frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

4- Permitem-me ter acesso a acções de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

5- Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

6- Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

7- Consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

8- Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

9- Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

10- Integram a auto-avaliação na avaliação do meu desempenho.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

11- Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

12- Permitem-me ter uma remuneração mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

13- Permitem-me aceder a benefícios (p.e. crédito à habitação, crédito individual, etc.)

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

14-Permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

15- Permitem-me receber prémios de desempenho com valor significativo.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

16- Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

17- Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

18- Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

19- Permitem-me ter oportunidades de evolução na carreira.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

20- Demonstram que a organização investe na minha formação profissional.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

21- Permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

22- Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da minha função atual.

	1	2	3	4	5	
Discordo completament e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completament e

23- Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira.

	1	2	3	4	5	
Discordo completament e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completament e

24- Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.

	1	2	3	4	5	
Discordo completament e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completament e

25- Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

26- Levam-me a participar em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

27- Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

28- Permitem-me participar na definição dos meus objetivos de trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Discordo completamente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo completamente

29- Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa.

1 2 3 4 5
Discordo completamente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo completamente

30- Permitem-me ter informação regular sobre a estratégia da empresa.

1 2 3 4 5
Discordo completamente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo completamente

31- Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.

1 2 3 4 5
Discordo completamente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo completamente

Dados Socio- demográficos

Agradecemos, agora, que nos facultasse alguns elementos a seu respeito, assinalando a resposta adequada.

1- Sexo

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2- Idade

- ☐ < 25 anos
- ☐ 25 - 35anos
- ☐ 36 - 45 anos
- ☐ 46 - 55 anos
- ☐ > 55 anos

3- Estado civil

- ☐ Casado
- ☐ União de facto
- ☐ Solteiro
- ☐ Divorciado
- ☐ Viúvo

4- Filhos

- ☐ Sim
- ☐ Não

5- Habilitações Literárias

- ☐ Até 4º Classe
- ☐ Até 9º ano ou equivalente
- ☐ 12º ano ou equivalente
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

6- Trabalhador estudante

- ☐ Sim
- ☐ Não

7- Antiguidade na Organização

- ☐ < 1 anos
- ☐ 1 - 5 anos
- ☐ 5 -10 anos
- ☐ 10- 15 anos
- ☐ > 15 anos

8- Antiguidade na Função

- ☐ < 1 ano
- ☐ 1 - 5 anos
- ☐ 5 - 10 anos
- ☐ 10 -15 anos
- ☐ > 15 anos

9- Função

- ☐ Funções de mediador de crédito
- ☐ Funções Técnicas e de Assessoria
- ☐ Funções de Aconselhamento de Clientes
- ☐ Funções de Atendimento Geral e de Back – Office
- ☐ subgerente
- ☐ revisor oficial de conta
- ☐ Auditor e avaliado interno

10- Tipo de Vínculo

- ☐ Contrato a termo certo
- ☐ Contrato a termo incerto
- ☐ Contrato sem termo

VOLTAR

ENVIAR

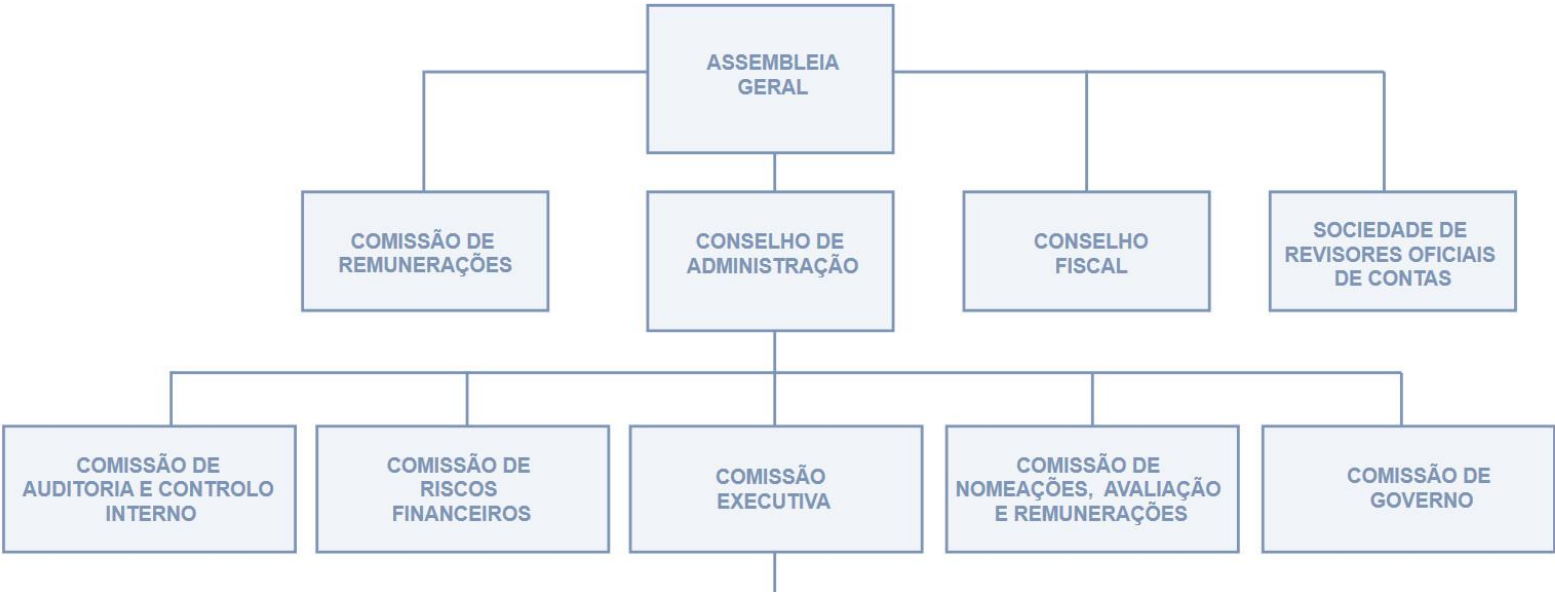
Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. Denunciar abuso - Termos de Serviço - Termos Adicionais

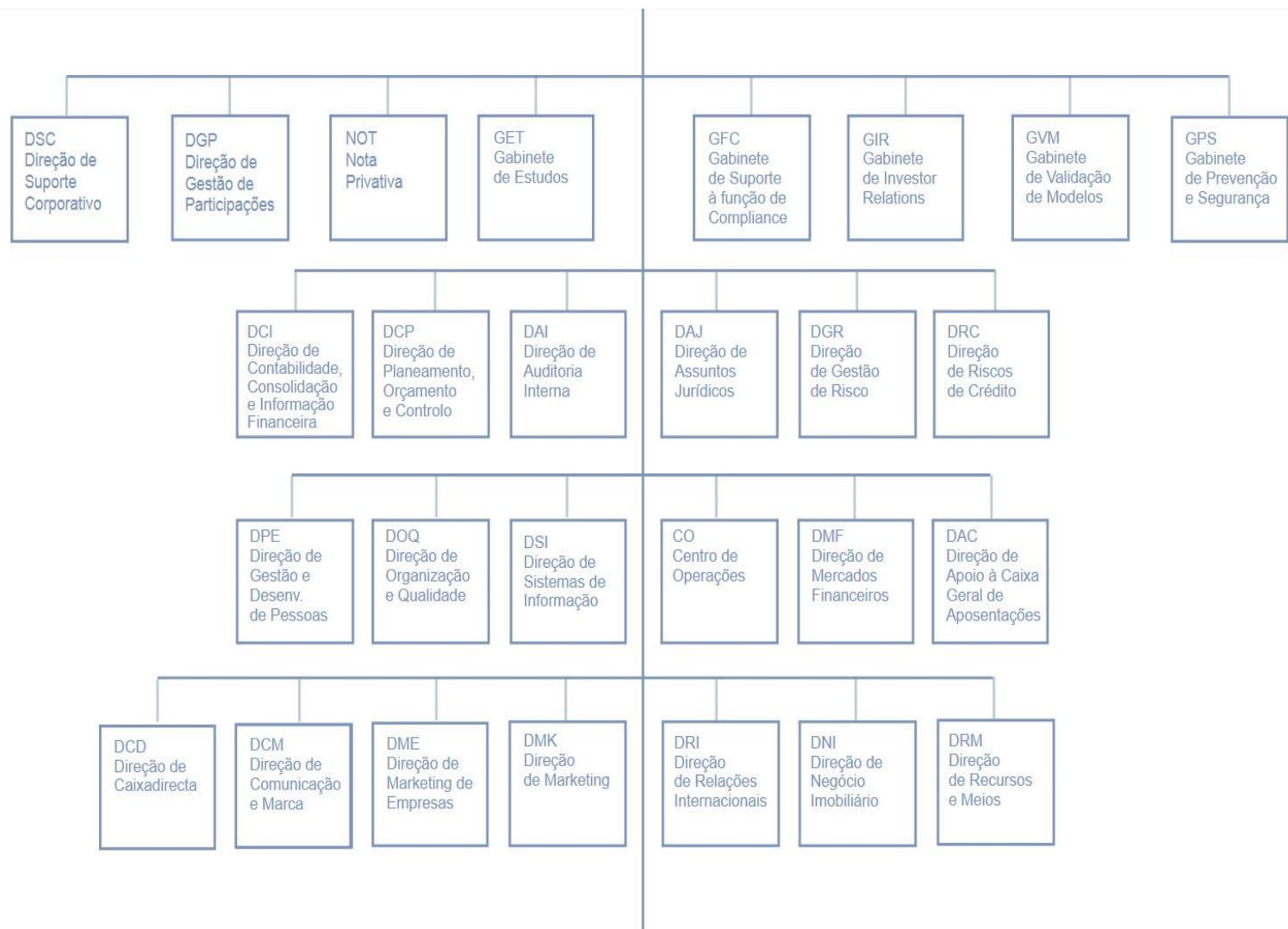
Google Formulários

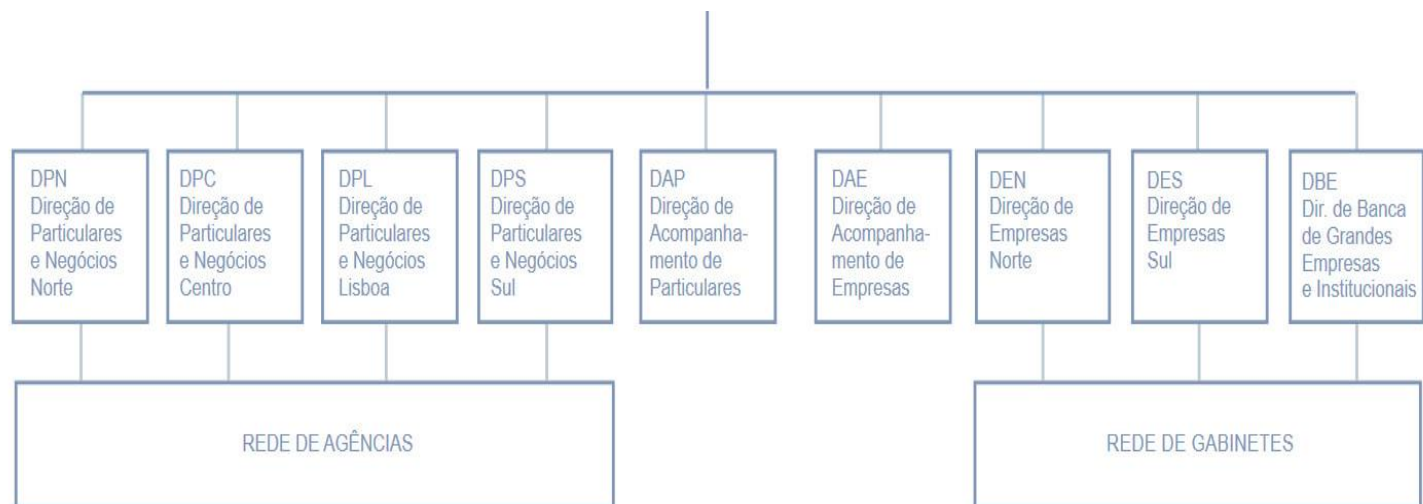
Anexo 3 – Organograma da CGD



Organograma da CGD*







* Atualização decorrente das Deliberações da Comissão Executiva de 16/08, 06/09, 04/10 e 11/10 de 2017

Anexo 4 – Testes de hipóteses automático SPSS

Nonparametric Tests

[DataSet1] D:\BasepráticasgestãoRH_base.sav

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Índice Segurança no Emprego is normal with mean 3,74 and standard deviation 0,63.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,735	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Índice Avaliação de Desempenho is normal with mean 4,16 and standard deviation 0,47.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,534	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Índice Práticas de Remuneração is normal with mean 3,16 and standard deviation 0,89.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,423	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Índice Oportunidades de Participação is normal with mean 3,48 and standard deviation 0,58.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,515	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Índice Oportunidades de Formação is normal with mean 3,35 and standard deviation 0,75.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,366	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Índice Acesso à Informação is normal with mean 3,70 and standard deviation 0,55.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,095	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Índice Oportunidades de Carreira is normal with mean 3,19 and standard deviation 0,96.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,849	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Tests of Normality

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Índice Segurança no Emprego	Masculino	,199	9	,200*	,907	9	,293
	Feminino	,208	11	,198	,924	11	,351
Índice Avaliação de Desempenho	Masculino	,182	9	,200*	,918	9	,374
	Feminino	,284	11	,013	,877	11	,095
Índice Práticas de Remuneração	Masculino	,200	9	,200*	,871	9	,126
	Feminino	,187	11	,200*	,938	11	,495
Índice Oportunidades de Participação	Masculino	,136	9	,200*	,977	9	,946
	Feminino	,204	11	,200*	,955	11	,712
Índice Oportunidades de Formação	Masculino	,214	9	,200*	,918	9	,373
	Feminino	,261	11	,035	,885	11	,119
Índice Acesso à Informação	Masculino	,226	9	,200*	,933	9	,506
	Feminino	,357	11	,000	,650	11	,000
Índice Oportunidades de Carreira	Masculino	,175	9	,200*	,940	9	,578
	Feminino	,106	11	,200*	,984	11	,985

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Anexo 4A – Tabela síntese dos principais resultados do trabalho de Monteiro (2013)

Práticas / dimensões	Média	<i>Alpha de Cronbach</i>
<i>Segurança no Emprego</i>	3,48	0,660
<i>Avaliação de Desempenho</i>	3,63	0,600
<i>Práticas de Remuneração</i>	3,34	0,750
<i>Oportunidades de Carreira</i>	3,10	0,850
Oportunidades de Formação	3,45	0,950
Oportunidades de participação	3,24	0,650
Acesso à Informação	3,50	0,780

Anexo 4B – Tabela síntese dos principais resultados do trabalho de Mota (2014)

Práticas / dimensões	Média	<i>Alpha de Cronbach</i>
<i>Segurança no Emprego</i>	3,70	0,510
<i>Avaliação de Desempenho</i>	3,80	0,860
<i>Práticas de Remuneração</i>	3,80	0,730
<i>Oportunidades de Carreira</i>	3,50	0,890
Oportunidades de Formação	3,70	0,910
Oportunidades de participação	3,80	0,840
Acesso à Informação	3,90	0,900